



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## **Roles estratégicos de las filiales de las multinacionales industriales en Cataluña**

Paloma Miravittles Matamoros



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement- NoComercial – CompartirIgual 4.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento - NoComercial – CompartirIgual 4.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Spain License.**



UNIVERSITAT DE BARCELONA

U

B

# Roles estratégicos de las filiales de las multinacionales industriales en Cataluña

Paloma Miravittles Matamoros

Tesis doctoral dirigida por el Dr.  
Joaquim Solà i Solà y tutorizada por el  
Dr. Francisco Tarragó Sabaté para  
optar al título de Doctor

Departament d'Economia i Organització  
d'Empreses

Universitat de Barcelona

Barcelona, abril 2002

HD  
2755.5.A1  
M57  
2002

## Agraïments

Vull donar el meu agraïment a totes aquelles persones que han cregut en aquesta tesi i que han fet possible la seva realització. En primer lloc, al meu director Dr. Joaquim Solà i Solà i al meu tutor Dr. Francesc Tarragó Sabaté, per les seves orientacions i consells al llarg de l'elaboració d'aquest treball, així com als meus companys del Departament d'Economia i Organització d'Empreses de la Universitat de Barcelona. I molt especialment, a la meva família, en concret, al meu marit Francesc, als meus pares Santiago i Paloma, a la meva germana Vanessa i també als meus amics, que m'han ajudat a tirar endavant en tot moment amb el seu suport.



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Divisió de Ciències Jurídiques,  
Econòmiques i Socials

FAIG CONSTAR que el contingut d'aquest  
exemplar de tesi doctoral, coincideix amb el que  
el Sr. \_\_\_\_\_

ha defensat davant d'aquest Tribunal.

El Secretari del Tribunal,

Signat: CARLOS GRAVALQUERO

BIBLIOTECA DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA



0700950189

Barcelona, 22d JULIO de 2002

B.U.B Secció d'Econòmiques  
Diagonal, 690, 08034 Barcelona  
t. 102 19 66

# Notas sobre la presentación

- El índice y el listado de las tablas, gráficos y figuras se sitúan al principio del trabajo.
- La bibliografía utilizada para la elaboración de esta tesis se encuentra localizada al final de cada capítulo.
- Las citas bibliográficas realizadas en este trabajo de investigación se presentan de la siguiente manera: Se señala la página de aquellas referencias que hacen alusión de forma explícita a una cita contenida en un libro. Por el contrario, no se incluye la página cuando se menciona un artículo de revista, ya que en diversas ocasiones se han dispuesto bajo formato electrónico. Por otro lado, cuando se repite una referencia bibliográfica aparece la expresión *op. cit.*
- Las tablas, gráficos y figuras aparecen incorporadas dentro del propio texto del estudio.
- Los anexos se encuentran ubicados al final del capítulo al que corresponden.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Estado de la cuestión sobre la estrategia internacional .....</b>	<b>9</b>
1.1. Introducción.....	9
1.2. La multinacional según el <i>international business</i> .....	11
1.2.1. ¿Qué es una multinacional?.....	11
1.2.2. Modelos explicativos de la internacionalización de las empresas.....	13
1.2.2.1. La inversión directa como transferencia de capital y como diversificación del riesgo del <i>portfolio</i> de inversiones .....	16
1.2.2.2. El ciclo del producto de Vernon (1966).....	18
1.2.2.3. Propuesta del aprendizaje de la internacionalización.....	22
1.2.2.4. Enfoque de la teoría de las ventajas comparativas, (Heckscher- Ohlin) y las economías de localización de las inversiones directas en el extranjero .....	23
1.2.2.5. El enfoque de la internalización y su antecedente: La ventaja específica o monopolística.....	24
1.2.2.6. El paradigma ecléctico de Dunning.....	29
1.2.2.7. Teoría evolutiva de la multinacional .....	33
1.3. Estrategias de internacionalización.....	36
1.3.1. Elección del mecanismo utilizado para la inversión directa en el extranjero: adquisición-fusión versus nueva inversión o <i>greenfield</i> ....	39
1.3.1.1. Características de la industria y del país que inciden en la elección del mecanismo de entrada.....	41
1.3.1.2. Características y estrategias de la empresa entrante.....	43
1.3.2. Propósitos estratégicos de las inversiones directas en el extranjero .....	45
1.4. Literatura sobre estrategia y estructura de la multinacional.....	50
1.4.1. La cadena de valor internacional de Porter (1986).....	50
1.4.2. Paradigma de la integración-respuesta (IR) de Prahalad y Doz (1987) ..	55
1.4.3. Aportación realizada por Bartlett y Ghoshal (1989).....	58

1.4.4. Diferentes elementos estructurales de las relaciones entre matriz y filiales.....	63
1.5. Análisis de la estrategia a nivel de filial.....	69
1.5.1. Cambio de la unidad de análisis: de la multinacional a la filial .....	69
1.5.2. Clasificación roles estratégicos de filiales .....	71
1.5.2.1. Clasificación realizada por Bartlett y Ghoshal (1986) .....	73
1.5.2.2. Clasificación realizada por Jarillo y Martínez (1990, 1991) y Taggart (1997) .....	74
1.5.2.3. Clasificación realizada por White y Poynter (1984) .....	76
1.5.2.4. Clasificación realizada por Roth y Morrison (1992).....	77
1.5.2.5. Clasificación realizada por Gupta y Govindarajan (1991).....	80
1.5.2.6. Equivalencias entre los distintos roles estratégicos de las subsidiarias.....	82
1.5.3. El proceso de evolución de la subsidiaria según la aportación de Birkinshaw y Hood (1998).....	84
1.6. Estrategias funcionales de carácter internacional .....	91
1.6.1. Estrategia de internacionalización de la función productiva .....	92
1.6.1.1. La red internacional de actividades productivas .....	94
1.6.1.2. Internacionalización de la actividad productiva en sentido vertical.....	95
1.6.1.3. Internacionalización de la actividad productiva en sentido horizontal .....	98
1.6.1.4. Las estrategias productivas multiplantas.....	102
1.6.1.5. Roles estratégicos de las plantas en la red internacional de producción internacional .....	104
1.6.2. Estrategia de internacionalización de la función de marketing.....	110
1.6.2.1. La estrategia de marketing global versus la multidoméstica ..	112
1.6.3. Estrategias de internacionalización de la función de I+D.....	121
1.6.3.1. Factores que empujan a la concentración o dispersión de la I+D: Fuerzas centrífugas y centrípetas.....	123
1.6.3.2. Tipología de internacionalización de la actividad de I+D.....	129
1.6.3.2.1. Clasificación de la I+D .....	129
1.6.3.2.2. Tipología de los centros de I+D localizados en el extranjero.....	131

1.6.3.2.3. Mecanismos de acceso a actividades de I+D en el extranjero.....	138
Bibliografía .....	142
<b>Capítulo 2: Participación de las empresas extranjeras en la industria catalana: una aproximación .....</b>	<b>157</b>
2.1. Revisión de los estudios existentes sobre la inversión extranjera en España y Cataluña .....	157
2.2. Evolución de la legislación sobre inversiones extranjeras en España .....	162
2.3. Dinámica de la inversión directa extranjera.....	168
2.3.1. La inversión directa extranjera total en España: análisis global.....	168
2.3.2. La inversión directa extranjera total e industrial en Cataluña.....	175
2.4. Evolución de las multinacionales extranjeras en la industria catalana durante el período 1971-2000.....	193
2.4.1. Bases de datos utilizadas .....	193
2.4.1.1. <i>Fomento de la Producción</i> .....	193
2.4.1.2. Fuentes de información de las macromagnitudes.....	197
2.4.1.2.1. <i>Renta Nacional de España y su Distribución provincial</i> (años 1971-1995).....	198
2.4.1.2.2. <i>Enquesta Industrial d'Empreses</i> (año 2000).....	199
2.4.1.2.3. Diferencias metodológicas entre la <i>Renta Nacional de España y su distribución provincial y l'Enquesta Industrial de Empreses</i> .....	200
2.4.1.3. Encaje de la clasificación sectorial de las distintas fuentes de información .....	202
2.4.2. Aproximación de la presencia de empresas de capital extranjero en la industria catalana .....	204
2.4.2.1. La presencia de las empresas de capital extranjero en los sectores de la industria catalana.....	212
2.4.2.2. El sector energético, agua y gas.....	213
2.4.2.3. El sector de la siderurgia y metalurgia.....	215
2.4.2.4. El sector de los minerales no metálicos, cemento, vidrio y materiales de construcción.....	218
2.4.2.5. El sector químico.....	222
2.4.2.6. El sector de productos metálicos y maquinaria.....	228

2.4.2.7. El sector de material de transporte.....	233
2.4.2.8. El sector de la alimentación, bebidas y tabaco.....	239
2.4.2.9. El sector del textil y confección, piel y curtidos .....	244
2.4.2.10. El sector del papel, cartón y edición y artes gráficas .....	248
2.4.2.11. El sector de la madera, muebles y corcho .....	254
2.4.2.12. El sector de las materias plásticas y caucho .....	255
2.5. Resumen de la presencia de las empresas de capital extranjero en los distintos sectores industriales.....	259
Anexo: Legislación española en materia de inversiones extranjeras .....	261
Bibliografía .....	285
<b>Capítulo 3: Descripción de la metodología de la investigación .....</b>	<b>293</b>
3.1. Introducción.....	291
3.2. Metodología empleada.....	293
3.3. Procedimiento metodológico y estructura de la investigación.....	295
Bibliografía .....	297
<b>Capítulo 4: Modelo analítico para la determinación de los roles estratégicos .....</b>	<b>299</b>
4.1. Introducción.....	299
4.2. Primer factor: ámbito de influencia comercial o de mercado .....	300
4.3. Segundo factor: naturaleza de la actividad realizada por la filial.....	305
4.4. Tercer factor: autonomía de decisión de la filial.....	310
4.5. Modelo de análisis del rol estratégico de la filial .....	314
Bibliografía .....	318
<b>Capítulo 5: Selección y descripción de los casos analizados.....</b>	<b>321</b>
5.1. La unidad de análisis y la selección de los casos .....	321
5.2. Procedimiento de selección y trabajo de campo .....	325
5.3. Análisis descriptivo de los casos.....	328
Anexo 5.1. Listado de empresas y personas entrevistadas .....	348
Anexo 2. Guión de las entrevistas realizadas .....	352
Anexo 3. Descripción de las filiales de multinacionales extranjeras incluidas en la muestra (año 2000) .....	355



Bibliografía .....	357
<b>Capítulo 6: Descripción de las variables y análisis cluster .....</b>	<b>359</b>
6.1. Introducción .....	359
6.2. Definición y descripción estadística de las variables empleadas en el análisis cluster .....	360
6.3. Grado de asociación entre las variables .....	393
6.4. Análisis cluster o de clasificación .....	420
6.4.1. Elección del análisis cluster empleado y estandarización de las variables .....	420
6.4.2. Constitución de los clusters resultantes .....	424
Anexo 1. Matriz de similitudes calculada a partir del coeficiente producto de Pearson .....	429
Anexo 2. Historial de conglomeración del análisis cluster aplicado .....	440
Anexo 3. Diagrama de témpanos vertical .....	442
Anexo 4. Dendograma resultante del análisis cluster jerárquico .....	444
Bibliografía .....	446
<b>Capítulo 7: Identificación y evolución de los roles estratégicos de las filiales industriales catalanas .....</b>	<b>447</b>
7.1. Introducción .....	447
7.2. Interpretación e identificación de los clusters .....	448
7.3. Descripción de la tipología de roles estratégicos .....	465
7.4. Casos de filiales catalanas que ilustran los distintos roles estratégicos .....	470
7.4.1. Filiales con rol estratégico local independiente .....	471
7.4.2. Filiales con rol estratégico local dependiente .....	474
7.4.3. Filiales con rol integrado en la estrategia global .....	480
7.4.4. Filiales con rol estratégico global .....	488
7.5. Evolución de los roles estratégicos de las filiales catalanas .....	494
7.5.1. Filiales catalanas que no han experimentado cambios en su rol estratégico .....	497
7.5.2. Filiales catalanas que han modificado su rol estratégico a lo largo del tiempo .....	502
7.5.2.1. Filiales catalanas con un rol local dependiente .....	504

7.5.2.2. Filiales catalanas con un rol integrado en la estrategia global de la multinacional .....	506
7.5.2.3. Filiales con rol estratégico global.....	508
7.5.3. Motivos que han llevado a las filiales catalanas a modificar su rol estratégico.....	510
7.5.4. Proceso de evolución de las filiales catalanas con rol global .....	519
7.6. Consideraciones finales .....	525
Bibliografía.....	527
<b>Capítulo 8: Resumen y conclusiones.....</b>	<b>528</b>

## Listado de tablas, gráficos y figuras

### Tablas

Tabla 1.1:	Resumen de la literatura sobre multinacionalización según el enfoque del <i>international business</i> .....	15
Tabla 1.2:	Las ventajas según el paradigma ecléctico de Dunning .....	32
Tabla 1.3:	Alternativas de estrategias de internacionalización.....	39
Tabla 1.4:	Adquisición y fusión versus nueva inversión según las características de la industria y país objetivo.....	43
Tabla 1.5:	Adquisición y fusión versus <i>greenfield</i> según las características y estrategias de las empresa entrante .....	45
Tabla 1.6:	Propósitos perseguidos por las multinacionales con las inversiones directas en el extranjero.....	46
Tabla 1.7:	Criterios para evaluar las necesidades de integración global y de respuesta local que presionan en un negocio.....	56
Tabla 1.8:	Tipología de Bartlett y Ghoshal según las características organizativas .....	63
Tabla 1.9:	Centralización versus descentralización en la toma de decisiones ..	67
Tabla 1.10:	Literatura sobre tipologías de roles estratégicos.....	73
Tabla 1.11:	Equivalencias de los roles estratégicos de filiales.....	84
Tabla 1.12:	Configuración dispersa del sistema productivo internacional.....	94
Tabla 1.13:	Ventajas y desventajas de la estandarización en la red productiva	101
Tabla 1.14:	Factores que influyen en la adopción de estrategias de marketing globales o multidomésticas .....	113
Tabla 1.15:	Obstáculos a la estandarización de las estrategias internacionales de marketing .....	116
Tabla 1.16:	Tipologías de redes y laboratorios de I+D internacionales .....	132
Tabla 1.17:	Tipologías clásicas de internacionalización de la I+D.....	135
Tabla 2.1:	Evolución de la normativa española en materia de inversiones extranjeras (1885-2002) .....	168
Tabla 2.2:	Capitales de empresas jurídicamente extranjeras que actuaban en España en 1918 .....	169

<i>Tabla 2.3:</i>	Evolución de los flujos anuales brutos de inversión directa extranjera total en España (1959-2000).....	171
<i>Tabla 2.4:</i>	Evolución de la inversión directa extranjera bruta industrial y total en Cataluña (1986-2000) .....	177
<i>Tabla 2.5:</i>	Evolución del destino de la inversión directa extranjera industrial en España.....	183
<i>Tabla 2.6:</i>	Distribución sectorial de la IDE bruta industrial en Cataluña (1993-2000).....	185
<i>Tabla 2.7:</i>	Inversión directa extranjera total acumulada en Cataluña y España por países de origen (1988-2000).....	188
<i>Tabla 2.8:</i>	Número de empresas con una participación extranjera superior al 50% establecidas en Cataluña (2000).....	190
<i>Tabla 2.9:</i>	Número de empresas japonesas y alemanas en Cataluña por sectores de actividad (2000).....	191
<i>Tabla 2.10:</i>	Las 20 mayores empresas industriales con una participación extranjera superior al 40% del capital en Cataluña .....	192
<i>Tabla 2.11:</i>	Cálculo de las magnitudes según la <i>Renta Nacional de España y su Distribución provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses</i> .....	201
<i>Tabla 2.12:</i>	Equivalencia clasificación de sectores industriales, entre DPRN, Fomento de la Producción y C.N.A.E-93.....	203
<i>Tabla 2.13:</i>	Participación de las empresas de capital extranjero en la industria catalana (1971-2000) .....	206
<i>Tabla 2.14:</i>	Recursos propios de las empresas de capital extranjero con presencia industrial en Cataluña (1971-2000).....	208
<i>Tabla 2.15:</i>	Distribución por sectores del número de empresas de capital extranjero en Cataluña (1971-2000).....	209
<i>Tabla 2.16:</i>	Distribución del origen del capital de las empresas multinacionales en Cataluña (1971-2000) .....	211
<i>Tabla 2.17:</i>	Sede social de las mayores empresas extranjeras en Cataluña (1971-2000).....	212
<i>Tabla 2.18:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector energético, agua y gas (1971-2000).....	214
<i>Tabla 2.19:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector siderúrgico y metalúrgico (1971-2000).....	218

<i>Tabla 2.20:</i> Principales empresas extranjeras con presencia industrial en Cataluña en el sector de los minerales metálicos, siderurgia y metalurgia (2000).....	219
<i>Tabla 2.21:</i> Participación de las empresas extranjeras en el sector de los minerales y productos no metálicos (1971-2000).....	219
<i>Tabla 2.22:</i> Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de minerales y productos no metálicos (1971-2000).....	220
<i>Tabla 2.23:</i> Las mayores empresas del sector de minerales y productos no metálicos en el año 2000.....	222
<i>Tabla 2.24:</i> Participación de las empresas extranjeras en el sector químico catalán (1971-2000).....	223
<i>Tabla 2.25:</i> Distribución sectorial del valor de la producción del sector químico (1971-2000).....	225
<i>Tabla 2.26:</i> Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña del sector químico (2000).....	227
<i>Tabla 2.27:</i> Participación de las empresas extranjeras en el sector de productos metálicos y maquinaria (1971-2000).....	228
<i>Tabla 2.28:</i> Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de productos metálicos y maquinaria (1971-2000).....	230
<i>Tabla 2.29:</i> Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector de productos metálicos y maquinaria (2000).....	232
<i>Tabla 2.30:</i> Participación de las empresas extranjeras en el sector de material de transporte (1971-2000).....	233
<i>Tabla 2.31:</i> Participación de las empresas extranjeras en el sector de material de transporte, incluida la SEAT (1971-2000).....	235
<i>Tabla 2.32:</i> Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de material de transporte (1971-2000).....	236
<i>Tabla 2.33:</i> Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector del material de transporte(2000).....	238
<i>Tabla 2.34:</i> Participación de las empresas extranjeras en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (1971-2000).....	239
<i>Tabla 2.35:</i> Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (1971-2000).....	241
<i>Tabla 2.36:</i> Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (2000).....	243

<i>Tabla 2.37:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector del textil, confección, piel y curtidos (1971-2000) .....	245
<i>Tabla 2.38:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción en el sector textil, cuero, calzado y confección (1971-2000) .....	246
<i>Tabla 2.39:</i>	Las mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector textil, confección, piel y curtidos .....	248
<i>Tabla 2.40:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector del papel, cartón, edición y artes gráficas (1971-2000).....	249
<i>Tabla 2.41.:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción en el sector del papel, cartón, edición y artes gráficas(1971-2000).....	251
<i>Tabla 2.42:</i>	Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector papel, cartón, edición y artes gráficas (2000).....	253
<i>Tabla 2.43:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector de madera, muebles y corcho (1971-2000).....	254
<i>Tabla 2.44:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector de materias plásticas y caucho (1971-2000) .....	256
<i>Tabla 2.45.:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de materiales plásticos y caucho y neumáticos (1971-2000).....	257
<i>Tabla 4.1:</i>	Estudios empíricos que soportan los criterios utilizados en el modelo de análisis propuesto .....	317
<i>Tabla 5.1:</i>	Composición de la muestra de empresas por sectores de actividad (año 2000).....	329
<i>Tabla 5.2:</i>	Tamaño de las filiales de la muestra según la cifra de negocios (año 2000).....	333
<i>Tabla 5.3:</i>	Tamaño de las filiales de la muestra según el número de empleados (año 2000).....	335
<i>Tabla 5.4:</i>	Posición en el ranking sectorial de las filiales que componen la muestra (año 2000) .....	338
<i>Tabla 5.5:</i>	Distribución por países de origen de las multinacionales que componen la muestra (año 2000) .....	340
<i>Tabla 5.6:</i>	Período de implantación en Cataluña de las multinacionales que componen la muestra.....	343
<i>Tabla 5.7:</i>	Mecanismo de entrada utilizado por las multinacionales de la muestra para instalarse industrialmente en Cataluña .....	345
<i>Tabla 6.1:</i>	Estadísticos descriptivos de la variable <i>exportación</i> .....	365

Tabla 6.2:	Destino de la producción de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras.....	364
Tabla 6.3:	Especialización productiva de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras.....	368
Tabla 6.4:	Duplicidades productivas de las filiales catalanas en relación al resto de filiales europeas de las multinacionales extranjeras .....	368
Tabla 6.5:	Grado de madurez del producto fabricado por las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras .....	373
Tabla 6.6:	Estandarización de los procesos y productos de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras .....	373
Tabla 6.7:	Dependencia de <i>inputs</i> de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras.....	375
Tabla 6.8:	Estadísticos del porcentaje de personas dedicadas a I+D de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras (año 2000).....	378
Tabla 6.9:	Actividad de soporte técnico realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras.....	380
Tabla 6.10:	Actividad de desarrollo adaptativo realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras.....	380
Tabla 6.11:	Actividad de desarrollo genérico realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras.....	381
Tabla 6.12:	Actividad de investigación aplicada realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	381
Tabla 6.13:	Autonomía de marketing de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	385
Tabla 6.14:	Autonomía de producción de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	386
Tabla 6.15:	Autonomía de I+D de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	388
Tabla 6.16:	Autonomía financiera de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	390
Tabla 6.17:	Las filiales catalanas como sedes regionales de multinacionales industriales extranjeras .....	392
Tabla 6.18:	Medidas de asociación de la variable <i>duplicidades</i> .....	397
Tabla 6.19:	Coefficientes de asociación del <i>porcentaje de exportación</i> .....	399

Tabla 6.20:	Medidas de asociación de la variable <i>estandarización de procesos y productos</i> .....	400
Tabla 6.21:	Medidas de asociación de la variable <i>autonomía de I+D</i> .....	403
Tabla 6.22:	Medidas de asociación de la variable <i>desarrollo adaptativo</i> .....	406
Tabla 6.23:	Medidas de asociación de la variable <i>dependencia inputs</i> .....	407
Tabla 6.24:	Medidas de asociación de la variable <i>especialización productiva</i> ...	409
Tabla 6.25:	Medidas de asociación de <i>autonomía I+D y de producción</i> .....	413
Tabla 6.26:	Medidas de asociación de la variable <i>sede regional</i> .....	415
Tabla 6.27:	Medidas de asociación del porcentaje de personas dedicadas a I+D .....	146
Tabla 6.28:	Resultado del análisis cluster sobre las filiales catalanas seleccionadas.....	427
Tabla 7.1:	Roles estratégicos y empresas multinacionales con filiales en Cataluña (2000).....	449
Tabla 7.2:	Tabla de contingencia: rol estratégico-destino producción (2000) .	450
Tabla 7.3:	Tabla de contingencia: rol estratégico-porcentaje exportación (2000).....	451
Tabla 7.4:	Tabla de contingencia: rol estratégico-especialización productiva (2000).....	452
Tabla 7.5:	Tabla de contingencia: rol estratégico-duplicidades productivas (2000).....	453
Tabla 7.6:	Tabla de contingencia: rol estratégico-madurez del producto fabricado (2000).....	454
Tabla 7.7:	Tabla de contingencia: rol estratégico-estandarización de procesos y productos (2000) .....	455
Tabla 7.8:	Tabla de contingencia: rol estratégico-dependencia de los <i>inputs</i> (2000).....	456
Tabla 7.9:	Tabla de contingencia: rol estratégico-soporte técnico (2000).....	457
Tabla 7.10:	Tabla de contingencia: rol estratégico-desarrollo adaptativo (2000).....	457
Tabla 7.11:	Tabla de contingencia: rol estratégico-desarrollo genérico (2000).....	458
Tabla 7.12:	Tabla de contingencia: rol estratégico-investigación aplicada (2000).....	459



<i>Tabla 7.13:</i>	Tabla de contingencia: rol estratégico-porcentaje personal I+D (2000).....	460
<i>Tabla 7.14</i>	Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía de la producción (2000).....	461
<i>Tabla 7.15:</i>	Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía de marketing (2000).....	462
<i>Tabla 7.16:</i>	Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía de I+D (2000) ...	463
<i>Tabla 7.17:</i>	Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía financiera (2000).....	464
<i>Tabla 7.18:</i>	Tabla de contingencia: rol estratégico-sede regional (2000) .....	465
<i>Tabla 7.19:</i>	Características de los roles de las filiales con presencia industrial en Cataluña (2000).....	469
<i>Tabla 7.20:</i>	Evolución de los roles estratégicos de las 54 filiales catalanas analizadas (2000) .....	495
<i>Tabla 7.21:</i>	Procesos de evolución de filiales con rol estratégico global (2000) .	520

## Gráficos

<i>Gráfico 2.1:</i>	Evolución de los flujos anuales brutos de inversión directa extranjera total en España (1959-1985) .....	172
<i>Gráfico 2.2:</i>	IDE total e industrial en Cataluña (1986-2000) .....	179
<i>Gráfico 2.3:</i>	Porcentaje de la IDE industrial sobre la IDE total en Cataluña (1986-2000) .....	180
<i>Gráfico 2.4:</i>	Porcentaje de IDE total e industrial en Cataluña sobre la IDE total e industrial en España (1986-2000) .....	182
<i>Gráfico 2.5:</i>	Evolución del destino de la inversión directa extranjera industrial en España (1993-2000).....	185
<i>Gráfico 2.6:</i>	Distribución sectorial de la IDE bruta industrial en Cataluña (1993-2000) .....	186
<i>Gráfico 2.7:</i>	Distribución de la IDE total en Cataluña por países (1988-2000) .....	189
<i>Gráfico 2.8:</i>	Participación de las empresas extranjeras en la industria catalana (1971-2000) .....	207
<i>Gráfico 2.9:</i>	Distribución por sectores del número de empresas extranjeras en Cataluña (1971-2000) .....	210

<i>Gráfico 2.10:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector energético, agua y gas (1971-2000).....	215
<i>Gráfico 2.11:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector siderúrgico y metalúrgico (1971-2000).....	217
<i>Gráfico 2.12:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector de los minerales y productos no metálicos (1971-2000).....	219
<i>Gráfico 2.13:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector de minerales y productos no metálicos (1971-2000).....	221
<i>Gráfico 2.14:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector químico (1971-2000).....	224
<i>Gráfico 2.15:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector químico (1971-2000).....	226
<i>Gráfico 2.16:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector de productos metálicos y maquinaria (1971-2000).....	229
<i>Gráfico 2.17:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector de productos metálicos y maquinaria (1971-2000).....	231
<i>Gráfico 2.18:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector del material de transporte (1971-2000).....	234
<i>Gráfico 2.19:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector del material de transporte, incluida la SEAT (1971-2000).....	235
<i>Gráfico 2.20:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector de material de transporte (1971-2000).....	237
<i>Gráfico 2.21:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (1971-2000).....	240
<i>Gráfico 2.22:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco(1971-2000).....	241
<i>Gráfico 2.23:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector del textil, confección, piel y calzado (1971-2000).....	245
<i>Gráfico 2.24:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector del textil, confección, piel y calzado (1971-2000).....	247
<i>Gráfico 2.25:</i>	Participación de las empresas extranjeras en el sector del papel, cartón, edición y artes gráficas (1971-2000).....	250
<i>Gráfico 2.26:</i>	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector del papel, cartón, edición y artes gráficas (1971-2000).....	251

Gráfico 2.27:	Participación de las empresas extranjeras en el sector de la madera, muebles y corcho (1971-2000) .....	255
Gráfico 2.28:	Participación de las empresas extranjeras en el sector de materias plásticas y caucho (1971-2000) .....	256
Gráfico 2.29:	Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector de materias plásticas, caucho y neumáticos (1971-2000).....	258
Gráfico 5.1:	Composición de la muestra de empresas por sectores de actividad (año 2000) .....	330
Gráfico 5.2:	Tamaño de las filiales de la muestra según la cifra de negocios (año 2000) .....	334
Gráfico 5.3:	Tamaño de las filiales de la muestra según el número de empleados (año 2000) .....	336
Gráfico 5.4:	Posición en el ranking sectorial de las filiales que componen la muestra (año 2000) .....	339
Gráfico 5.5:	Distribución por países de origen de las multinacionales que componen la muestra (año 2000) .....	341
Gráfica 5.6:	Período de implantación en Cataluña de las multinacionales que componen la muestra.....	343
Gráfico 5.7:	Mecanismo de entrada utilizado por las multinacionales de la muestra para instalarse industrialmente en Cataluña .....	346
Gráfico 6.1:	Porcentaje de exportación de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras (año 2000) .....	365
Gráfico 6.2:	Destino de la producción de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras .....	365
Gráfico 6.3:	Especialización productiva de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras .....	369
Gráfico 6.4:	Duplicidades productivas de las filiales catalanas en relación al resto de filiales europeas de las multinacionales extranjeras .....	369
Gráfico 6.5:	Grado de madurez del producto fabricado por las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras .....	373
Gráfico 6.6:	Estandarización de los procesos y productos de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras .....	374
Gráfico 6.7:	Dependencia de <i>inputs</i> de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras .....	376

Gráfico 6.8:	Porcentaje de personas dedicadas a I+D de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras (año 2000) .....	379
Gráfico 6.9:	Actividad de soporte técnico realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	380
Gráfico 6.10:	Actividad de desarrollo adaptativo realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras.....	381
Gráfico 6.11:	Actividad de desarrollo genérico realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras.....	382
Gráfico 6.12:	Actividad de investigación aplicada realizada por las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	382
Gráfico 6.13:	Autonomía de marketing de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	386
Gráfico 6.14:	Autonomía de producción de las filiales catalanas de multinacionales extranjeras.....	387
Gráfico 6.15:	Autonomía de I+D de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	389
Gráfico 6.16:	Autonomía financiera de las filiales catalanas de multinacionales industriales extranjeras .....	391
Gráfico 6.17:	Las filiales catalanas como sedes regionales de multinacionales industriales extranjeras .....	393
Gráfico 6.18:	Duplicidades productivas- Especialización productiva .....	398
Gráfico 6.19:	Duplicidades productivas- Destino producción.....	398
Gráfico 6.20:	Estandarización de procesos y productos- Madurez del producto .....	401
Gráfico 6.21:	Estandarización de procesos y productos- Desarrollo adaptativo.....	401
Gráfico 6.22:	Estandarización de procesos y productos- Autonomía I+D.....	402
Gráfico 6.23:	Autonomía I+D- Desarrollo genérico.....	404
Gráfico 6.24:	Autonomía I+D – Desarrollo adaptativo .....	404
Gráfico 6.25:	Autonomía I+D- Investigación aplicada .....	405
Gráfico 6.26:	Desarrollo adaptativo- Soporte técnico .....	406
Gráfico 6.27:	Dependencia de <i>inputs</i> - Autonomía productiva.....	408
Gráfico 6.28:	Especialización productiva- Destino producción .....	410
Gráfico 6.29:	Especialización productiva- Autonomía de producción.....	410
Gráfico 6.30:	Especialización productiva- Autonomía de marketing .....	411

Gráfico 6.31:	Especialización productiva- Autonomía de I+D .....	412
Gráfico 6.32:	Autonomía de I+D- Autonomía de marketing .....	413
Gráfico 6.33:	Autonomía de I+D- Autonomía de producción .....	414
Gráfico 6.34:	Autonomía de producción- Autonomía de marketing.....	414
Gráfico 6.35:	Sede regional- Autonomía de I+D .....	416
Gráfico 6.36:	Sede regional- Autonomía de producción .....	417
Gráfico 6.37:	Sede regional- Autonomía marketing.....	417
Gráfico 6.38:	Sede regional- Autonomía financiera .....	418

## Figuras

Figura 1.1:	Transferencia de capital y diversificación del riesgo de la cartera de inversiones.....	18
Figura 1.2:	Fases de la internacionalización según el ciclo del producto .....	20
Figura 1.3:	La IDE como resultado de la internacionalización .....	28
Figura 1.4:	Paradigma ecléctico de Dunning (1979).....	30
Figura 1.5:	La IDE desde la óptica de la teoría evolutiva .....	35
Figura 1.6:	La cadena de valor de la empresa .....	51
Figura 1.7:	Tipos de estrategia internacional de la empresa según la configuración de la cadena de valor y la coordinación de actividades.....	54
Figura 1.8:	Red de integración-respuesta.....	57
Figura 1.9:	Red de integración-respuesta: funciones de un negocio .....	58
Figura 1.10:	Clasificación de las multinacionales según Bartlett y Ghoshal.....	59
Figura 1.11:	La organización de la empresa transnacional .....	62
Figura 1.12:	Roles estratégicos de las filiales según Bartlett y Ghoshal .....	74
Figura 1.13:	Roles estratégicos de las filiales según Jarillo y Martínez .....	75
Figura 1.14:	Roles estratégicos de las filiales según Gupta y Govindarajan.....	81
Figura 1.15:	Estructura de la evolución de la filial .....	87
Figura 1.16:	Procesos de evolución de las filiales según Birkinshaw y Hood .....	90
Figura 1.17:	Factores que conducen a la integración vertical a escala internacional .....	98
Figura 1.18:	Roles genéricos de plantas dentro de una red de fabricación internacional .....	107
Figura 1.19:	Cambios en los roles estratégicos de las fábricas internacionales .	109

<i>Figura 1.20:</i> Relación entre el grado de centralización y la estandarización de la estrategia de marketing.....	118
<i>Figura 1.21:</i> Tipos de estrategias internacionales de marketing.....	119
<i>Figura 1.22:</i> Tipología de marketing según estrategias genéricas.....	120
<i>Figura 1.23:</i> Fuerzas centrípetas que conducen a la centralización de la I+D ...	124
<i>Figura 1.24:</i> Fuerzas centrífugas que conducen a la internacionalización de las actividades de I+D .....	127
<i>Figura 1.25:</i> Tipos de actividades de I+D.....	131
<i>Figura 1.26:</i> Mecanismos de acceso a actividades de I+D en el extranjero.....	139
<i>Figura 3.1:</i> Procedimiento metodológico y estructura de la investigación.....	296
<i>Figura 4.1:</i> Influencia del área de mercado en el rol estratégico de la filial.....	305
<i>Figura 4.2:</i> Influencia de la naturaleza de las actividades realizadas por la filial en la determinación de su rol estratégico .....	310
<i>Figura 4.3:</i> Influencia del grado de autonomía de la filial en su rol estratégico..	314
<i>Figura 4.4:</i> Modelo de análisis del rol estratégico de una filial.....	315
<i>Figura 6.1:</i> Variables que determinan el rol estratégico de la filial industrial ubicada en Cataluña .....	361
<i>Figura 7.1:</i> Factores que ha influido en la evolución del rol estratégico de las filiales catalanas.....	511

## Introducción

Esta investigación tiene como principal objetivo identificar el comportamiento estratégico de las multinacionales industriales extranjeras presentes en Cataluña. Para ello es necesario, en primer lugar, cuantificar la importancia de este colectivo en el conjunto de la industria catalana y a partir de esta cuantificación, determinar el rol estratégico de las filiales catalanas en el seno de sus corporaciones multinacionales. La identificación del rol de la filial industrial catalana nos aporta información relevante sobre la importancia que tiene para las multinacionales su presencia en Cataluña y, por tanto, las perspectivas de futuro sobre su presencia en la región y su contribución a la economía catalana. Este análisis no se limita a la identificación de las estrategias en la actualidad, sino que también adopta un carácter dinámico, al considerarse la evolución del comportamiento estratégico, desde la implantación de las filiales hasta nuestros días, profundizando en las circunstancias y los motivos que las han conducido a desarrollar un rol estratégico u otro.

La realización de este estudio se justifica por tres razones:

Un primer motivo reside en la importancia histórica de la presencia de las multinacionales extranjeras en la economía catalana desde finales del

siglo XIX hasta nuestros días. A principios de siglo XX Cataluña ya contaba con filiales de multinacionales como *Pirelli*, *Nestlé*, *Solvay* o *Coats*. Según datos del CIDEM (*Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial*), en el año 2000 se identificaban un total de 2.692 empresas de capital mayoritariamente extranjero presentes en Cataluña, y a pesar de que para ese año no se han contabilizado el número de empresas pertenecientes al sector industrial, en 1998, Solà et al. (2001)<sup>1</sup> registraban 607 empresas con una participación extranjera en el capital superior al 50%. Además, según estos autores, la facturación de las empresas industriales extranjeras en 1998 suponía en torno al 50% de la facturación total de la industria catalana y las exportaciones alrededor del 60% del total. Por otro lado, en el año 2001, 49 de las 100 corporaciones clasificadas por la revista *Fortune* como las más grandes multinacionales del mundo, contaban con al menos una filial en Cataluña (CIDEM, 2001). Estos datos reflejan la gran importancia de las multinacionales en la economía y en la industria catalana, y por tanto, constituyen un puntal básico para su inserción en la economía mundial.

En segundo lugar, las multinacionales juegan un papel clave en el proceso de globalización de la economía. La integración económica comporta la eliminación de las barreras a los movimientos de los factores de producción, lo que provoca el aumento de la movilidad del capital y un mayor dinamismo de las inversiones transnacionales. Esta circunstancia refuerza aún más el protagonismo de las multinacionales en la economía. Por ello es necesario comprender el comportamiento de estas corporaciones y su impacto sobre los países destinatarios de las inversiones.

En tercer lugar, cabe señalar la escasez de estudios que analicen esta cuestión, a pesar del importante peso de estas corporaciones en la

---

<sup>1</sup> Solà, J., Miravittles, P. y Rodríguez, G. (2001): *Estratègies Industrials de les Multinacionals Estrangeres a Catalunya*, Papers d'Economia Industrial, num.15, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.



industria catalana<sup>2</sup>. No obstante, encontramos algunas excepciones, estudios cuya publicación data casi exclusivamente de la última década. Un trabajo inicial en esta línea es el de Cabana (1986)<sup>3</sup>, que realiza una exposición de casos sobre las principales multinacionales presentes en Cataluña a mediados de los ochenta; Solà (1992)<sup>4</sup> describe las características de las empresas de capital extranjero y sus implicaciones sobre el tejido industrial catalán; Trigo et al (1994)<sup>5</sup> analizan la incidencia de la inversión extranjera directa en la mejora de la productividad de la industria catalana; Solà et al (2000, *op cit.*) cuantifican la importancia de las multinacionales presentes en Cataluña e identifican sus estrategias; Vives (2001)<sup>6</sup> analiza la posición relativa de Cataluña como destino de las sedes de multinacionales extranjeras en España, y por último, Hermosilla y Ortega (2001)<sup>7</sup> examinan los factores de competitividad de las multinacionales extranjeras en la industria catalana. Ninguno de estos

---

<sup>2</sup> Por otro lado, también existen pocos estudios que examinen las estrategias de internacionalización de las empresas catalanas hacia el exterior. En este sentido, cabe destacar el trabajo de Hernández, J.M. y Fontrodona, J. (1998): *Les Multinacionals Industrials Catalanes*, Papers d'Economia Industrial, num. 8, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

<sup>3</sup> Cabana, F. (1986): *Les Multinacionals a Catalunya*, La Magrana.

<sup>4</sup> Solà, J. (1992): *L'Estructura Empresarial*, Quaderns de Competitivitat, Departament d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria, Generalitat de Catalunya.

<sup>5</sup> Trigo, J., Varela, F. y Cabañas, A. (1994): *Incidencia de la Inversión Extranjera Directa en la mejora de la Productividad*, Documents d'Economia Industrial, Fundació Empresa i Ciència, Universitat Autònoma de Barcelona.

<sup>6</sup> Vives, X. (2001): "Globalización y localización de la actividad económica: Cataluña y la geografía del poder económico" en García-Milà, T. (Ed) *Nuevas Fronteras de la Política Económica, 2000*, Centre de Recerca en Economia internacional, Generalitat de Catalunya y Universitat Pompeu Fabra, pp. 21-52.

<sup>7</sup> Hermosilla, A. y Ortega, N. (2001): *Factores Determinantes de las Decisiones de Inversión de las Multinacionales Industriales Implantadas en Cataluña*, Document d'Economia Industrial num.13, Centre d'Economia Industrial, Universitat Autònoma de Barcelona.

estudios está en la línea que plantea esta investigación, por lo que es una carencia que debía ser cubierta.

En el ámbito español la situación es similar y los estudios sobre las estrategias de las multinacionales extranjeras también son muy limitados. Entre ellos destacan los trabajos de Jarillo y Martínez (1990)<sup>8</sup> que establece una tipología de roles estratégicos de las filiales industriales españolas y la aportación de Molero y Buesa (1993)<sup>9</sup>, que elaboran una clasificación del comportamiento tecnológico de las empresas industriales de capital alemán localizadas en España<sup>10</sup>.

Finalmente, un cuarto motivo que ha inspirado la presente investigación es el creciente protagonismo que está cobrando en la literatura sobre internacionalización la filial como unidad de análisis. En el pasado, las contribuciones al conocimiento sobre el *international business* se centraban en la comprensión de las razones económicas por las que las empresas realizaban inversiones directas en el extranjero y se convertían en multinacionales. Se asumía que la propiedad de las ventajas competitivas se desarrollaban exclusivamente en la matriz y se impulsaban al exterior a través de la transferencia de tecnología a la red de filiales extranjeras (Vernon, 1996<sup>11</sup> y Dunning, 1981)<sup>12</sup>. Por tanto, las

---

<sup>8</sup> Jarillo, J.C. y Martínez, J.I. (1990): "Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp. 501-512.

<sup>9</sup> Molero, J. y Buesa, M. (1993): "Multinacional companies and technological change: Basic traits and taxonomy of the behaviour of german industrial companies in Spain", *Research Policy*, Vol. 22, pp. 265-278.

<sup>10</sup> También destaca recientemente el trabajo realizado por León Darder, F. (2001): *Rols estratègics i procés de desenvolupament de les filials exteriors d'empreses multinacionals: una aproximació al cas espanyol*, Tesis Doctoral dirigida por Martina Menguzzato Boulard, Universitat de València.

<sup>11</sup> Vernon, R. (1966): "International investments and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp. 190-207.

<sup>12</sup> Dunning, J.H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, Londres.

distintas investigaciones sobre multinacionales se efectuaban desde la perspectiva de la matriz.

Sin embargo, en la década de los noventa, a medida que las filiales extranjeras aumentaban su tamaño y desarrollaban sus recursos específicos, empezó a ser evidente que la matriz no constituía la única fuente de ventaja competitiva de las multinacionales. En consecuencia, al comprobar que no todas las filiales eran estratégicamente idénticas (Ghoshal y Bartlett, 1990)<sup>13</sup>, empezaron a surgir preguntas como qué tipo de estrategia lleva a cabo una filial en un determinado país, cuál es su rol estratégico dentro de la multinacional, cómo se implementa y cómo evoluciona.

Mientras existen numerosos estudios que tratan estos aspectos para filiales situadas en otros países -por ejemplo, el Reino Unido (Taggart, 1998)<sup>14</sup>, Canadá (White y Poynter, 1984)<sup>15</sup> y Escocia (Young, Hood y Dunlop, 1988)<sup>16</sup>-, todavía no existe ningún estudio referido a Cataluña.

La presente investigación pretende cubrir dicho vacío analizando qué tipos de roles estratégicos asumen las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras, así como determinar su evolución a lo largo del tiempo. Este análisis puede contribuir a una mejor comprensión de los efectos de las estrategias de las corporaciones multinacionales sobre la industria y la economía catalana.

---

<sup>13</sup> Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1990): "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 4 pp. 603-625.

<sup>14</sup> Taggart, J.H. (1998): "Configuration and coordination at subsidiary level: foreign manufacturing affiliates in the U.K", *British Journal of Management*, Diciembre 1998, p. 327 (1).

<sup>15</sup> White, R.E. y Poynter, T.A. (1984): "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada", *Business Quarterly*, verano, pp. 59-69.

<sup>16</sup> Young, S., Hood, N. y Dunlop, S. (1988): "Global strategies, multinational subsidiary roles and economic impact in Scotland", *Regional Studies*, Vol. 22 n° 6 pp. 487-497.

Para responder a estas cuestiones se desarrolla una investigación instrumentada a través de una metodología ecléctica que combina el análisis cualitativo de casos y la técnica multivariante cluster. El método del caso se utiliza para recabar la información cualitativa sobre las 54 filiales que se analizan en la investigación y para interpretar los distintos roles estratégicos, así como dilucidar su evolución a lo largo del tiempo. Por su parte, el análisis cluster o de conglomerados se aplica para agrupar, a través de un método estadístico preciso, las distintas empresas objeto de investigación según su comportamiento estratégico, con el fin de establecer una tipología de los roles estratégicos que ocupan las filiales industriales catalanas en sus respectivos grupos multinacionales.

En el ámbito operativo, para la elaboración de este estudio se ha realizado, por un lado, un trabajo de gabinete consistente en la revisión y comprensión de la literatura sobre *international business*, en la elaboración de un modelo analítico para determinar el rol estratégico de las filiales catalanas, en la recolección de información concreta publicada sobre las multinacionales en Cataluña y en la cuantificación, a partir de diversas bases de datos, de la presencia de estas empresas en la industria catalana a lo largo del tiempo. Por otro lado, se ha efectuado un trabajo de campo que se ha concretado en la obtención de información directa a través de entrevistas con directivos de filiales industriales catalanas y con representantes de distintas asociaciones industriales.

La presente investigación se estructura en ocho capítulos.

En el primera capítulo, se expone el estado de la cuestión sobre las estrategias de internacionalización de las empresas. La descripción comienza con las aportaciones clásicas sobre la justificación de las inversiones directas en el extranjero, continua con el análisis sobre los roles estratégicos de las subsidiarias, y finalmente se detallan las estrategias internacionales a nivel funcional (producción, marketing e investigación y desarrollo).

En el segundo capítulo se lleva a cabo una aproximación cuantitativa sobre la presencia de las multinacionales extranjeras en el sector industrial catalán. Esta estimación corresponde al período 1971-2000. Los principales aspectos que se analizan son el volumen de inversión directa del extranjero, el país de origen de la inversión, la distribución sectorial de las empresas de capital foráneo y su participación en el valor de la producción, el empleo y el valor añadido. Este análisis descriptivo permite contextualizar la importancia de las multinacionales extranjeras en la industria catalana y su evolución para los últimos treinta años.

En los capítulos tercero, cuarto y quinto se exponen la metodología empleada en la investigación y el modelo utilizado para el análisis y las características de las empresas objeto de estudio.

El tercer capítulo introduce la metodología utilizada para la identificación de los roles estratégicos de las filiales catalanas en el seno de sus respectivas multinacionales. En él se describe como se lleva a cabo la combinación del análisis cualitativo y la técnica multivariante cluster.

En el cuarto capítulo se explica el modelo analítico que servirá como cuerpo teórico de la investigación, para determinar una tipología sobre roles estratégicos. Este modelo analiza básicamente tres dimensiones del comportamiento estratégico de la filial (el área de influencia comercial, la naturaleza de las actividades realizadas y el poder de decisión de la filial).

En el quinto capítulo se describe el trabajo de campo detallando los criterios empleados en la selección de los 54 casos analizados y se efectúa una descripción completa de las características más relevantes de las filiales catalanas que componen la muestra de la investigación.

En los capítulos seis y siete se exponen los resultados de la investigación en términos de los diversos roles estratégicos de las filiales catalanas en el momento actual así como su evolución desde su implantación en Cataluña.

En el capítulo sexto se lleva a cabo la definición y descripción de las variables relevantes de acuerdo con el modelo analítico planteado. A continuación se analizan las relaciones de asociación entre dichas variables con el fin de profundizar en mayor medida en la comprensión del modelo propuesto. Y por último, a partir de las variables establecidas, se realiza un análisis cluster o de conglomerados, mediante el paquete estadístico SPSS, versión 9.0 para *Windows*, para la identificación de grupos estratégicos. Este análisis sirve para identificar en términos cuantitativos, a partir de las variables escogidas, los distintos tipos de roles estratégicos que asumen las filiales catalanas.

En el séptimo capítulo se matizan los resultados obtenidos en el capítulo anterior a partir de la consideración de aspectos de carácter cualitativo de las empresas analizadas. Se explica con mayor detalle las principales características de los roles estratégicos de las filiales industriales catalanas. Además, se analiza la evolución de los roles estratégicos desde el momento de la entrada de la multinacional en Cataluña hasta la actualidad, y los motivos que han llevado a las filiales a desempeñar un determinado rol. Todo ello permite un análisis en profundidad y una mejor comprensión de las estrategias de las multinacionales extranjeras en la industria catalana a lo largo del tiempo.

Finalmente, el trabajo concluye con un capítulo de resumen y conclusiones, en el que se exponen las principales aportaciones de la investigación, junto con las consideraciones finales y las implicaciones de los distintos roles estratégicos sobre la industria catalana, así como las futuras líneas de investigación.

## Capítulo

# 1

# Estado de la cuestión sobre la estrategia internacional

## 1.1. Introducción

A la hora de realizar una revisión sobre la extensa literatura que analiza las multinacionales, lo haremos dividiéndola en cuatro grandes grupos. Cada uno de ellos analiza distintos aspectos ligados a las multinacionales.

En primer lugar, correspondiendo al segundo punto de este capítulo, se analiza el estudio tradicional que el *international business* ha realizado sobre la justificación de la existencia de las multinacionales. Este apartado se centra en el estudio de la estrategia internacional utilizando como unidad de análisis básico la propia multinacional. El análisis se

realiza en mayor medida desde la óptica económica<sup>1</sup>, intentando identificar las motivaciones económicas que llevaban a una empresa a realizar inversiones directas en el extranjero y, por tanto, a transformarse en una empresa multinacional. Tal y como enuncia Porter (1986, p. 17), con este tipo de literatura “se sabía más sobre los problemas de convertirse en una multinacional que sobre las estrategias para gestionar una multinacional ya establecida”. Aquí encontramos, entre otras, las aportaciones realizadas en los años sesenta y setenta por Vernon (1966) con el modelo del ciclo de vida del producto, Hymer (1976) y Kindleberger (1969) con la internalización de las actividades internacionales o posteriormente por Dunning (1979) con el paradigma ecléctico.

En segundo lugar, se recoge la literatura que estudia la multinacional desde la óptica del *management* y de la dirección estratégica. La unidad de análisis sigue siendo la multinacional considerada como un todo homogéneo y uno de los temas más analizados es la estrategia de la multinacional y su relación con la estructura de la empresa, siguiendo la línea iniciada por Chandler (1962) pero extendiéndola al ámbito internacional. En esta línea resaltamos las aportaciones realizadas a finales de los ochenta por Porter (1986, *op. cit.*), que señala diferentes tipos de estrategias internacionales según la configuración de la cadena de valor y el grado de coordinación de la multinacional; el modelo integración- respuesta de Prahalad y Doz (1987), y por último, el paradigma de la empresa transnacional de Bartlett y Ghoshal (1986).

En tercer lugar, este capítulo analiza la estrategia y la estructura de la multinacional a nivel de subsidiaria. Esta óptica parte de la base de los paradigmas propuestos en el anterior grupo y sugiere que las filiales de

---

<sup>1</sup> A pesar de que la mayoría de modelos incluidos en este primer grupo están inspirados en la teoría económica, aparecen excepciones como la teoría del aprendizaje y la teoría evolucionista. Éstos, aunque utilizan un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades, justifican de igual modo la realización de las inversiones directas en el extranjero.



una multinacional no son homogéneas y que la multinacional necesita equilibrar su estrategia global con una adecuada respuesta local. En consecuencia, las filiales de una multinacional suelen llevar a cabo diferentes estrategias y jugar distinto papel dentro de la corporación, por lo que les deben corresponder diferentes estructuras y mecanismos de control. Encontramos que este tipo de estudios tienen su origen en los años ochenta en Canadá (White y Poynter, 1984), extendiéndose posteriormente, en los noventa, a otros países como el Reino Unido (Taggart, 1998) o España (Jarillo y Martínez, 1990).

Finalmente, la última parte del capítulo resalta la importancia de las estrategias funcionales dentro de la estrategia corporativa de la multinacional. En este apartado se analizan básicamente las estrategias de producción, las de marketing y las de investigación y desarrollo a escala internacional. Además, se hace hincapié en la relación entre las distintas estrategias funcionales y los roles estratégicos de las filiales de las multinacionales. En este sentido, destacan las aportaciones de Ferdows (1988) en relación a los roles estratégicos de las filiales según la actividad productiva desempeñada, la de Solberg (2000) según la estrategia internacional de marketing y las de Gerybadze y Reger (1999), Gassmann y Zedwitz (1999), Pearce (1992), Bartlett y Ghoshal (1990) y Ronstadt (1978) en relación a las actividades de I+D.

## **1.2. La multinacional según el *international business***

### **1.2.1. ¿Qué es una multinacional?**

La empresa multinacional ha sido estudiada desde diferentes disciplinas, la teoría económica, la del *management* y la sociopolítica.

Desde un punto de vista económico, podemos encontrar definiciones muy diversas que intentan dar una idea exacta de lo que es una multinacional. Por un lado, una definición muy sencilla, pero a la vez muy amplia, es la

que plantea Casson (1982). Éste autor considera que una empresa es multinacional cuando genera *outputs* (de bienes y servicios) en más de un país. Esta definición no implica necesariamente que la empresa haya tenido que realizar una inversión directa en el extranjero, aunque, en general, la producción en el exterior se verá facilitada si se dispone de subsidiarias o filiales.

Por otro lado, según Rugman (1981, p. 30), las dos definiciones más utilizadas para definir el concepto de multinacional por las diferentes escuelas económicas de *international business*, son las siguientes:

En primer lugar, una multinacional sería aquella empresa que posee y controla subsidiarias, sobre todo de carácter manufacturero, en más de un país extranjero. El grado de multinacionalidad de la empresa vendrá determinado por el número de subsidiarias controladas y por su extensión geográfica. Esta concepción está apoyada por autores como Vernon (1966, *op. cit.*) y Dunning (1988).

En segundo lugar, siguiendo la línea de Casson (1982, *op. cit.*), apoyado por Rugman (1981, *op. cit.*), se considera que una compañía es multinacional cuando presenta un cierto grado de actividad en el extranjero (sin mencionar de forma explícita la posesión de inversiones directas en el extranjero). El grado de internacionalización se mide a través de la ratio de la actividad económica en el extranjero (E) sobre la actividad total (T), expresada en ventas, o empleados, o activos u otras variables económicas. Cuando esta ratio (E/T) sobrepasa un cierto valor la empresa es considerada como una multinacional. Así, Kindleberger, referenciado por Huerta (1992), señala una triple distinción: a) **empresas multinacionales** son aquellas cuyas ventas en el exterior superan el 50% del total; b) **empresas internacionales** son las que presentan un porcentaje situado entre el 25% y 40%, y por último, c) **empresas nacionales** con orientación en el extranjero, cuando la ratio es superior al 10% e inferior al 24%.

En este trabajo se asume la primera definición, mucho más restrictiva, ya que creemos que la esencia de la multinacional es la internacionalización de la producción; es decir, el establecimiento de inversiones directas en el extranjero para llevar a cabo actividades industriales. Siguiendo esta concepción, a aquella empresa que localiza la actividad productiva en un único país, aunque opere en los mercados internacionales a través del comercio (importaciones-exportaciones), no la consideramos como una multinacional propiamente dicha. Además, esta visión viene justificada por el objeto de la tesis, que se centra en el análisis de las estrategias de aquellas empresas extranjeras que han instalado filiales industriales en Cataluña y, por tanto, son éstas las que consideraremos como multinacionales.

### **1.2.2. Modelos explicativos de la internacionalización de las empresas**

El término *international business* (internacionalización de las empresas), se refiere al estudio de las actividades económicas ejercidas por determinadas empresas cuyo *output* total se obtiene parcialmente en varios países, a escala internacional. Las actividades más importantes son el comercio internacional y la inversión directa en el extranjero (IDE)<sup>2</sup>, ambas son manifestaciones de la globalización de la economía y de los mercados.

En el apartado anterior hemos señalado que la inversión directa en el extranjero (IDE) es la nota distintiva de la empresa multinacional. Según

---

<sup>2</sup> Según el FMI (*Fondo Monetario Internacional*) por **inversión directa extranjera** se entiende aquella que implica para la empresa extranjera una participación igual o superior al 10% en el capital de la empresa destino. Además, incluye todas las formas de financiación de la empresa inversora a la empresa destino independientemente de cual sea el plazo de vencimiento.

Guillén (1999) esta inversión directa en el extranjero o el establecimiento de filiales es un fenómeno diferente a la simple inversión de cartera o de portfolio, ya que con ésta última la empresa no pretende controlar la gestión de los activos que se instalan en el extranjero, mientras que en la subsidiaria sí existe este control por parte de la empresa inversora.

Históricamente, mientras que el estudio del comercio internacional comenzó muy pronto, en el siglo XVI, las teorías sobre la inversión directa en el extranjero no surgieron hasta después de la Segunda Guerra Mundial, momento en el que se generalizó con fuerza este fenómeno, evolucionando hasta su estado actual.

Diferentes investigadores han intentado encontrar una justificación que explique porqué las empresas realizan inversiones directas en el extranjero. A finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, después de la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de empresas que presentaban un elevado grado de internacionalización de su función productiva tenían sus sedes centrales en los Estados Unidos de América. En consecuencia, las primeras teorías estaban orientadas a explicar el fenómeno por el cual las empresas norteamericanas instalaban en Europa filiales productivas. Ahora bien, a pesar de que las empresas europeas y japonesas ya habían iniciado estrategias de internacionalización con anterioridad a la década de los setenta, es desde ese momento que empiezan a captar el interés de la literatura sobre *international business*. Por tanto, a partir de esta década las teorías intentan explicar la internacionalización de la producción, sin ligarla a los Estados Unidos, como se había hecho hasta el momento.

En la tabla 1.1 se ofrece una clasificación sintética de los principales enfoques que presenta la literatura sobre *international business* los cuales son brevemente expuestos en las páginas siguientes.

**Tabla 1.1. Resumen de la literatura sobre multinacionalización según el enfoque del *international business***

Principales aportaciones	Preguntas de investigación	Respuestas y postulados	Autores más representativos
<b>Transferencia de capital/ Diversificación del riesgo</b>	¿Por qué las empresas penetran en el extranjero?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencias entre países en el mercado de capitales</li> <li>Diversificación del riesgo de la cartera de inversiones</li> </ul>	Aliber (1970); Markowitz (1959); Tobin (1958)
<b>Ciclo de vida del producto</b>	¿Cuándo las empresas realizan IDEs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de la tecnología, motor de la internacionalización</li> <li>Inversión directa extranjera cuando se estandariza el producto en el mercado doméstico</li> <li>Costes transferencia tecnología decrecientes con la difusión tecnológica</li> </ul>	Vernon (1966); Teece (1976)
<b>Aprendizaje de la internacionalización</b>	¿Cuándo y por qué las empresas realizan IDEs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalización es un proceso de aprendizaje gradual</li> <li>A medida que se acumula experiencia internacional, las inversiones directas extranjeras se sitúan en países más lejanos</li> </ul>	Johanson y Vahlne (1977)
<b>Economías y ventajas sobre localización, (Teoría ventajas comparativas)</b>	¿Dónde y por qué las empresas realizan IDEs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventajas comparativas entre países.</li> <li>Diferentes precios relativos de factores</li> <li>Localización de actividades cadena de valor según uso de factor</li> </ul>	Heckscher-Ohlin (1933) Kogut (1985)
<b>Internalización</b>	¿Por qué surgen las MNCs, por que realizan IDEs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posesión de ventajas competitivas</li> <li>Existencia de mercados internacionales imperfectos</li> <li>Economía costes de transacción</li> <li>Internalización: eficiencia de las multinacionales respecto a los mercados externos</li> </ul>	Hymer (1960), Kindleberger (1969); Teece (1976) Buckley y Casson (1976); Rugman (1981); Hennart (1982)
<b>Paradigma ecléctico</b>	¿Por qué las empresas realizan IDEs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posesión de ventaja competitiva</li> <li>Ventajas comparativas entre países. Ventajas de localización</li> <li>Internalización: eficiencia de las multinacionales respecto a los mercados externos</li> </ul>	Dunning (1979)

Fuente: Elaboración propia

### **1.2.2.1. La inversión directa como transferencia de capital y como diversificación del riesgo del *portfolio* de inversiones**

Tal y como explica Hennart (1982, p. 5) hasta los años sesenta la teoría tradicional contemplaba la inversión directa en el extranjero exclusivamente como un movimiento internacional de capital. Como consecuencia de las diferencias relativas de rentabilidad y de tipos de interés del capital entre países, se producían flujos de capital, tanto en forma de inversión directa en el extranjero, como en forma de *portfolio* de inversiones, desde los países más ricos a los más pobres.

Este enfoque fue rápidamente abandonado por diversos motivos: Primero, según Dunning (1979), en una inversión directa en el extranjero no sólo se transfiere capital, sino que además se traspasan otros tipos de recursos y capacidades, como los tecnológicos, de gestión, *know-how*, etc. Segundo, según Hymer (1976), si intentásemos justificar la internacionalización de las empresas basándonos únicamente en la transferencia de capital, éstas siempre escogerían entrar en el país extranjero vía *portfolio* de inversiones, ya que resulta más eficiente y mucho menos costoso que la inversión directa en el extranjero. Pero la realidad nos muestra lo contrario, las empresas realizan inversiones directas en el extranjero, circunstancia que demuestra que tienen un deseo de controlar los activos extranjeros en los cuales han invertido. Y por último, Hennart (1982, *op. cit.*, p. 6) señala que los movimientos de capital no sólo se producen desde los países ricos a los menos desarrollados sino que se realizan en todas direcciones.

Una variante de la anterior concepción, debida a autores como Markowitz (1959) y Tobin (1958) la encontramos en la consideración de la inversión directa en el extranjero como una forma de diversificación del *portfolio* de inversiones. Aquí se añade otro factor que explica la internacionalización de la empresa: la aversión al riesgo del inversor. De hecho, una empresa decide sus inversiones considerando no sólo la rentabilidad esperada del

capital sino también su riesgo. De esta manera, la multinacional escogería la localización de sus activos con el objetivo de maximizar su función de utilidad, que está relacionada positivamente con el rendimiento del capital y negativamente con el riesgo vinculado a esta rentabilidad. Este paradigma también ha sido cuestionado por diversos autores, ya que no explica cuando una empresa realiza una inversión directa en el extranjero o prefiere un *portfolio* de inversiones para conseguir la diversificación de su capital.

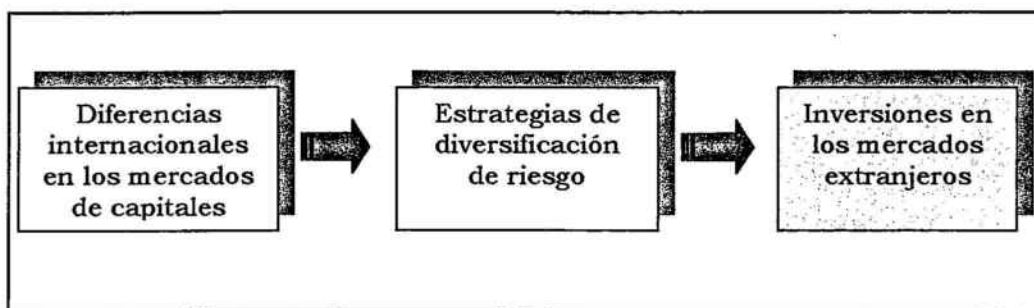
En este sentido, Ragazzi (1973) amplía el anterior enfoque diciendo que la inversión directa en el extranjero se produce cuando existen imperfecciones en los mercados de capitales. Así, si en el país de destino no existe un mercado de valores bien organizado, para obtener la deseada diversificación de capital y riesgo, no habrá más remedio que realizar una inversión directa en el extranjero.

Asimismo, Aliber (1970) basándose en la imperfección del mercado de capitales, enunciaba que debido a la existencia de diferentes tipos de interés y tipos de cambio en el mundo, una multinacional podía aprovechar este hecho para diversificar su riesgo. La empresa tomaría un préstamo en su país, donde los tipos de interés son más bajos o la moneda es más fuerte y lo invertiría en aquellos países en los cuales el coste de capital es mucho más elevado o la moneda más débil. Esta operación otorgaría una ventaja competitiva a la subsidiaria ante los competidores locales. La figura 1.1 esquematiza la inversión directa en el extranjero de la empresa con motivo de la diversificación del riesgo de la cartera de inversiones.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, estas dos últimas aportaciones fueron postuladas en una época en la cual los Estados Unidos contaban con un dólar fuerte respecto a otras monedas y en la que las empresas norteamericanas eran las que realizaban las más importantes inversiones directas en el extranjero. En consecuencia, en este escenario, estas teorías sí que constituían un modelo válido que

justificaba la realización de inversiones directas en el extranjero. Ahora bien, enmarcadas en el escenario actual, ya no explican de forma completa este hecho, puesto que no se puede ligar la existencia de subsidiarias, exclusivamente, a la situación de los mercados de capitales internacionales.

**Figura 1.1. Transferencia de capital y diversificación del riesgo de la cartera de inversiones**



*Fuente: Elaboración propia*

### 1.2.2.2. El ciclo de vida del producto de Vernon (1966)

La aportación basada en el ciclo del producto de Vernon (1966, *op. cit.*) es otra concepción clásica que explica las inversiones en el exterior y que ha estado vigente durante los años sesenta y setenta. Este modelo considera la inversión directa en el extranjero como un mecanismo por el cual las empresas explotan su ventaja de innovación tecnológica más allá de la fronteras nacionales.

Según Dunning (1979, *op. cit.*), la aportación de Vernon introdujo en el *international business* una dimensión dinámica, ya que a las preguntas tradicionales del "por qué" las empresas realizaban inversiones directas en el extranjero y en "dónde" las localizaban, añadió la cuestión del "cuándo" instalaban las subsidiarias.



Vernon distingue diferentes fases en la internacionalización de la empresa, las cuales evolucionan paralelamente al grado de madurez del producto. En primer lugar, asume que el mercado más cercano a la empresa es el que estimulaba la innovación tecnológica y, por tanto, es lógico que la investigación y el desarrollo del nuevo producto se localicen en el país de origen, ya que de esta manera se ejerce un mayor control sobre el proceso de innovación.

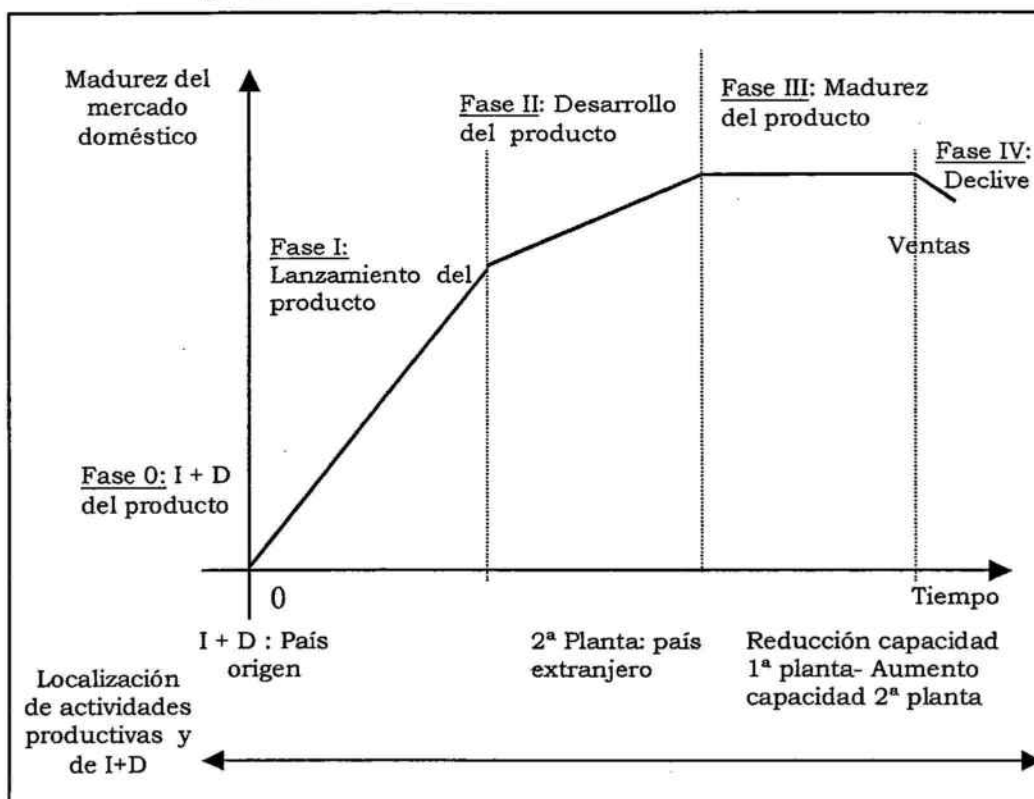
Asimismo, la localización de la primera planta productiva se sitúa en el país de origen, ya que si el destino inicial del nuevo producto es el mercado interior, por un lado, con este emplazamiento, se ahorran costes de transporte y, por otro, se consigue estar más cerca del mercado final para captar rápidamente la reacción de los consumidores. Además, Vernon (1979) explica que en la fase inicial del ciclo de vida del producto su demanda es inelástica; en consecuencia, la empresa está poco sensibilizada respecto a los costes de producción y, por tanto, éstos no serán un factor prioritario a la hora de localizar la planta productiva.

La segunda fase llegaría cuando el producto se estabiliza en el mercado interior y comienza a estandarizarse. Es en este momento cuando la empresa se fija en la demanda exterior, que está creciendo rápidamente. En un principio, ésta se cubrirá desde la planta existente, vía exportaciones, pero cuando la demanda, tanto interna como externa, llegue a un cierto umbral de crecimiento, la empresa verá conveniente la instalación de una planta en el extranjero, momento en que comenzaría la siguiente fase.

En la tercera fase la inversión directa en el extranjero resulta beneficiosa cuando el producto está muy estandarizado en el mercado interior, y por tanto, ya no se puede retener la ventaja monopolística del conocimiento tecnológico. Es por esto que comienza a ser importante la localización de factores a bajo coste, buscando aquel emplazamiento donde sea más competitivo llevar a cabo la producción. De forma que la actividad productiva de la empresa iría reduciéndose en el país de origen, cubriendo

la demanda interior con la producción extranjera. Como resultado, se llegaría a un punto en el cual el producto que antes se exportaba, ahora se importa de países extranjeros. Además, si la empresa que ha introducido la innovación no realiza este paso a tiempo puede verse perjudicada, ya que es posible que los competidores se adelanten imitando el producto desde países con costes productivos más bajos para suministrar los distintos mercados. La figura 1.2 sintetiza el ciclo de vida del producto.

**Figura 1.2. Fases de la internacionalización según el ciclo del producto**



Fuente: Elaboración propia basado en Vernon (1966, op. cit.)

Hoy en día, este modelo, a pesar de que sirve para entender algunas inversiones directas en el extranjero, no se puede considerar como un

paradigma de comportamiento explicativo de la actual internacionalización de la empresa. En primer lugar, tal y como enuncia Hennart (1982, *op. cit.*, p. 20), sólo explica el establecimiento de plantas en el extranjero para fabricar productos innovadores y, no describe por ejemplo, las inversiones de carácter vertical en las que se instala una sucursal para la localización de una sola fase del proceso de producción.

Una segunda crítica vendría por no contemplar los posibles comportamientos de naturaleza oligopolística de las empresas, que pueden hacer, por ejemplo, que una empresa localice una planta en otro país llevando a cabo una estrategia de "seguidor" del líder para no perder fuerza competitiva en mercado.

En tercer lugar, Vernon explica la localización de las plantas, pero no hace alusión a la propiedad de las mismas. No considera otras opciones como las *joint ventures* con socios locales o contratos de licencias productivas.

Por último, tal y como señala Canals (1991, p. 139), la madurez del mercado interior no es una condición necesaria para que la empresa se internacionalice, sino que hay productos cuya introducción en los mercados nacionales e internacionales sucede casi simultáneamente. Esto se explica por razones tan diversas como la creciente convergencia de las pautas de consumo y la disponibilidad de información inmediata en diferentes puntos del mundo.

En la misma línea que Vernon encontramos la aportación de Teece (1976), que también viene a resaltar la idea de que la **transferencia de tecnología**<sup>3</sup> es uno de los motores de la internacionalización. El autor enuncia que los costes de transferencia de la tecnología son muy elevados cuando ésta no ha sido previamente comercializada, pero decrecientan después de haberlo hecho. De manera que estos costes declinan cada vez

---

<sup>3</sup> Se entiende por **transferencia de tecnología** aquel proceso por el cual se transfiere de una unidad productiva a otra el conocimiento necesario para utilizar con éxito una tecnología determinada.

que se produce una aplicación de una determinada innovación; es decir, que la transferencia de tecnología es una actividad de costes decrecientes en función de la difusión tecnológica. Este hecho, afecta sin duda al *timing* de la transferencia tecnológica y viene a completar la concepción de Vernon (1966, *op. cit.*), de que la transferencia de tecnología a otras inversiones directas en el extranjero se produce en las etapas finales del ciclo del producto, ya que los costes asociados a este proceso son inferiores debido a la mayor estandarización de dicha tecnología.

No obstante, Teece (1976, *op. cit.*, p. 103) también resalta el hecho de que el modelo del ciclo del producto no se aplica a todas las innovaciones tecnológicas. Por ejemplo, no se cumple con las innovaciones de proceso, ya que demostró que los costes adicionales que supondría transferir la nueva tecnología antes de la primera aplicación no son lo suficientemente elevados para justificar un retraso en su aplicación a otras filiales extranjeras.

### **1.2.2.3. Propuesta del aprendizaje de la internacionalización**

Escapándose de la óptica de la teoría económica, Johanson y Vahlne (1977), enmarcados en la escuela de Uppsala, se basan en el factor de dinamismo de la aportación del ciclo del producto, para desarrollar sus proposiciones, formalizando el modelo del aprendizaje de la internacionalización.

Se trata de un modelo dinámico, ya que contempla la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje. La distancia geográfica y las diferencias idiomáticas y culturales, entre otros obstáculos, dificultan la obtención de información de los mercados extranjeros y, como resultado, aumentan la percepción del riesgo a la hora de realizar una operación en el extranjero.

Es por esta razón que los esfuerzos iniciales de internacionalización de la empresa se dirigen, normalmente, hacia los mercados más cercanos, aquellos cuya distancia (en términos de cultura, de sistemas económicos, prácticas empresariales, etc.), respecto al país d'origen sea pequeña. Tal y como describen López Duarte y García Canal (1999) una vez se ha penetrado en estos mercados, se inicia una expansión progresiva, gracias a la adquisición de experiencia internacional, que permite entrar en mercados geográficos cada vez más lejanos y adoptar formas organizativas más complejas.

En resumen, esta concepción determina que la falta de conocimiento e información sobre otros países, constituyen un obstáculo a la expansión de la multinacional, la cual sólo se puede superar adquiriendo experiencia mediante el desarrollo de actividades en el extranjero.

#### **1.2.2.4. Enfoque de la teoría de las ventajas comparativas (Heckscher-Ohlin) y las economías de localización de las inversiones directas en el extranjero**

El modelo Heckscher-Ohlin (1933) asociado a la *teoría de las ventajas comparativas* intenta explicar la existencia del comercio internacional y la participación relativa de los distintos países en las importaciones y exportaciones mundiales a partir de las diferentes dotaciones de factores de producción. Este modelo, partiendo de una situación de competencia perfecta, señala que los países se especializan en la fabricación de aquellos bienes que requieren mayor cantidad de factores de los que disponen holgadamente. Es decir, que los países se deben concentrar en aquellos bienes en cuya producción posean una ventaja relativa mayor. Normalmente, estas ventajas involucran elementos como el coste salarial unitario, el coste del capital (medido por el tipo de interés), la fiscalidad, el grado de innovación tecnológica, la calidad de las infraestructuras, etc. (Canals, 1997a, *op. cit.*).

Este modelo se puede esgrimir para explicar el proceso de internacionalización de las empresas. Las multinacionales localizan determinadas actividades de su cadena de valor en los países donde son más favorables los costes del factor que utilizan de forma más intensiva. De esta manera, la empresa que quisiera aprovecharse de las ventajas comparativas de diferentes países, situaría una inversión directa en el extranjero en cada uno de ellos, especializando cada inversión en la actividad económica que mejor encajara con las ventajas comparativas de la localización escogida.

En este sentido Kogut (1985) señala que la fabricación de productos sofisticados y las actividades de investigación y desarrollo se situarán en aquellos países donde se pueda encontrar el capital adecuado, tanto material como humano, a costes competitivos. Mientras que las actividades básicas de producción, que son intensivas en mano de obra, se localizarán en las zonas geográficas donde el coste de este factor sea el más bajo posible.

Según Buckley y Casson (1976) la integración vertical aparece en las multinacionales, cuando las diferentes fases de producción requieren combinaciones de factores diferentes y, en consecuencia, se desarrollan mejor en diferentes países, en función de la necesidad de factores y de ventajas comparativas.

#### **1.2.2.5. El enfoque de la internalización y su antecedente: La ventaja específica o monopolística**

La teoría de la ventaja monopolística desarrollada por Hymer (1976, *op. cit.*) y Kindleberger (1969, *op. cit.*) estableció las bases de las actuales teorías sobre multinacionales. Partían de la premisa de que la empresa que establecía una filial en el extranjero debía superar ciertas desventajas, por ejemplo en costes, respecto a las empresas autóctonas, contando con una ventaja competitiva lo bastante importante para compensar los

posibles sobrecostos de operar en un entorno desconocido. Según Buckley (1989, *op. cit.*, p. 8) esta ventaja específica o monopolística, podría ser de diversa naturaleza: capacidad de gestión y de marketing, diferenciación del producto, conocimiento tecnológico, otro tipo de *know-how*, prácticas oligopolísticas, etc. La empresa, una vez ha desarrollado la ventaja, esencialmente en su mercado interno, la puede transferir fácilmente a otros mercados geográficos a través de la propia organización, consiguiendo de esta manera triunfar en los mercados extranjeros.

El enfoque de la internalización de la empresa, desarrollado por primera vez por Buckley y Casson (1976, *op. cit.*), se basa precisamente en la existencia de la ventaja competitiva de la multinacional y supuso la consolidación de las bases actuales de la internacionalización de las empresas. Esta corriente de pensamiento, dentro de la óptica económica, no es más que una extensión a un ámbito internacional de la economía de los costes de transacción, desarrollada por Williamson<sup>4</sup> (1985) que trataba de justificar la existencia de la empresa en un ámbito exclusivamente doméstico.

Por un lado, Rugman (1981, *op. cit.*, p. 28), define la internalización como el proceso de formación de un mercado dentro de la empresa. Por otro lado, los costes de transacción serían aquellos que se relacionan con la estructura contractual escogida para regular las relaciones entre los agentes que intervienen en una operación económica.

Por tanto, en el momento de realizar una actividad económica, se ha de decidir qué tipo de organización la regirá. Se puede escoger entre una relación de mercado (compra-venta entre dos agentes), una relación de jerarquía o internalización (autoridad-subordinación) o alguna forma contractual intermedia (acuerdo de cooperación, alianza estratégica). La

---

<sup>4</sup> El antecedente de la economía de los costes de transacción, lo encontramos en Coase (1937), ya que señaló que la existencia de costes de transacción, contratación y de coordinación, ligados al mecanismo del precio, conducían a la integración vertical de la empresa.

elección de la organización más adecuada será aquella que suponga los costes de transacción más bajos.

La existencia de mercados imperfectos de productos, servicios y factores, donde existen externalidades que comportan elevados costes de transacción, convierten al mercado en una organización poco eficiente. Consecuentemente, la empresa internaliza algunas actividades desarrollando un mercado interno que substituye los externos, y de este modo, se pueden resolver con más eficiencia los problemas derivados de la asignación y distribución de recursos. Cuanto más elevados sean los costes de transacción asociados al mercado y cuanto mayor sea el volumen de comercio y frecuencia de las transacciones, la empresa experimentará un mayor incentivo a la internalización.

Estos mercados imperfectos no sólo se encuentran en el ámbito doméstico sino que, a veces, las externalidades son más pronunciadas en los mercados internacionales. Por ejemplo, la existencia de barreras arancelarias o no arancelarias al comercio internacional es un obstáculo a la libre competencia entre empresas de diferentes países. Este hecho incentiva a las compañías que quieren actuar en un ámbito internacional a internalizar ciertas actividades para ahorrarse los costes de transacción pertinentes. Como resultado, el carácter imperfecto de los mercados internacionales está impulsando la creación de empresas multinacionales en el mundo.

Tal y como enuncia Rugman (1981, *op. cit.*, p. 39), si el mundo se caracterizase por un modelo de libre comercio no habría necesidad de que existiesen las multinacionales. El modelo tradicional del comercio perfecto de productos y factores asume, entre otras cosas, que los costes de transporte sean igual a cero, que los gustos de los consumidores sean idénticos, que no haya barreras arancelarias, etc. En esta situación, se llega al equilibrio entre los países a través del comercio internacional a partir de sus ventajas comparativas, que vienen determinadas por la disposición de factores u otras razones que determinan la diferencia



relativa de precios por países. No obstante, cuando los mercados no son perfectos, el comercio internacional es insuficiente para llegar al equilibrio deseado, de manera que las empresas comienzan a generar sus propios mercados internos. En consecuencia, las multinacionales surgen como respuesta a las imperfecciones de los distintos mercados, ya que las ventajas comparativas de los países, que son las que impulsan el comercio internacional, son substituidas por las ventajas competitivas y monopolísticas de las multinacionales.

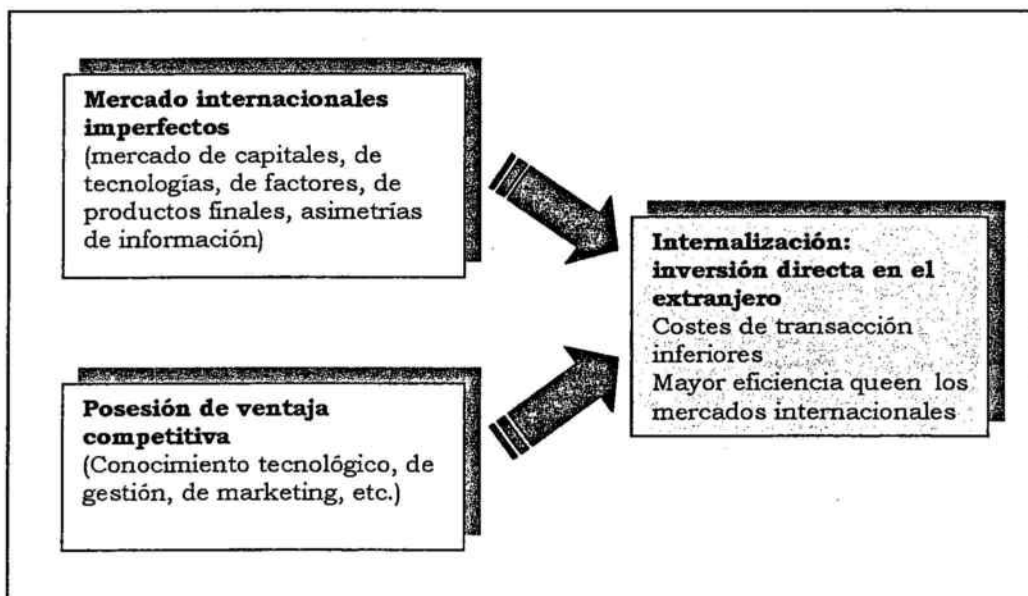
En este sentido cabe resaltar la aportación realizada por Teece (1976, *op. cit.*) en relación a la transferencia de tecnología a nivel internacional. Este autor enuncia que la multinacional es la forma organizativa más eficiente para realizar la transferencia tecnológica, ya que los costes asociados a este proceso disminuyen a medida que aumenta el control. La transferencia se ve facilitada dentro de la multinacional debido a las ventajas que se consiguen en los costes de transacción, favorecidos por el elevado control que existe en la organización.

En resumen, Buckley y Casson (1976, *op. cit.*, p. 33) explican la teoría de la internalización a partir de tres simples postulados:

- Las empresas tienen como objetivo maximizar su beneficio en un mundo de mercados imperfectos.
- Cuando los mercados de productos intermedios son imperfectos, existe un gran incentivo a superarlos a través de la creación de mercados internos; lo que implica tener bajo una misma propiedad y control las actividades relacionadas con el mercado.
- La multinacional nace cuando la internalización de los mercados se realiza traspasando las fronteras geográficas.

La figura 1.3 muestra un esquema de la inversión directa en el extranjero desde el enfoque de la internalización de la empresa y de la ventaja competitiva específica o monopolística.

Figura 1.3. La IDE como resultado de la internalización



Fuente: *Elaboración propia*

Este paradigma incluye en cierta manera el resto de teorías que explican la inversión directa en el extranjero. En efecto, cuando se habla del mercado de capitales y de la diversificación del riesgo como la razón de ser de las multinacionales, en realidad se está haciendo referencia a que el mercado de capitales es imperfecto. O bien cuando Johanson y Vahlne (1977, *op. cit.*) enuncian el poder del conocimiento de los mercados internacionales o Vernon (1966, *op. cit.*) apoya la innovación tecnológica como impulsora de la internacionalización, se está aludiendo a la asimetría de información, considerada como un fallo del mercado.

Para finalizar cabe mencionar que el paradigma de la internalización de la multinacional ha sido, en general, criticado por su carácter estático, ya que no contempla la evolución de la empresa en el tiempo.

### 1.2.2.6. El paradigma ecléctico de Dunning

Para Dunning (1988, *op. cit.*) todas estas aproximaciones son parciales, ya que explican tan sólo una parte del fenómeno de la internacionalización de la empresa. En consecuencia, para describir por qué la empresa prefiere instalar una planta productiva en el extranjero, en vez de exportar desde una base doméstica, creó el modelo ecléctico, también denominado modelo OLI (*ownership- location advantages- internalization*) que integra las anteriores teorías económicas.

La principal hipótesis del modelo, postula que la empresa realizará una inversión directa en el extranjero cuando se cumplan tres condiciones:

1. En el momento de servir un determinado mercado, la empresa que quiere internacionalizarse ha de poseer unas ventajas respecto a las empresas autóctonas del país en el que quiere instalarse, que le permitan compensar el sobre coste que supone operar en ese mercado desconocido o lejano. Estas ventajas competitivas normalmente provienen de activos intangibles que pertenecerán a la empresa en exclusividad al menos durante un cierto tiempo (*ownership*).

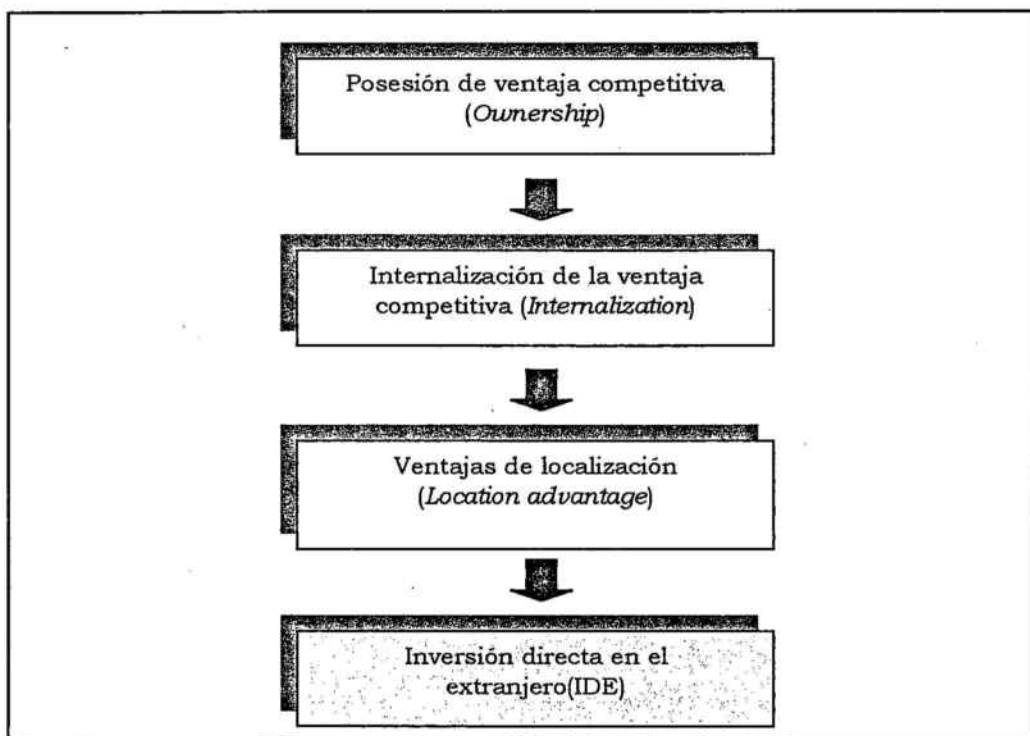
Además, estas ventajas específicas o monopolísticas pueden dividirse en tres tipos: a) aquellas que han sido desarrolladas en la empresa, independientemente de su grado de internacionalización; b) aquellas de que disfrutaban las filiales por el hecho de pertenecer a una multinacional que lleva a cabo actividades interdependientes y c) aquellas que son consecuencia de la diversificación geográfica.

2. Una vez se cumpla la primera condición, a la empresa le ha de resultar más beneficioso explotar estas ventajas por sí misma en el país extranjero que transmitirla a otras empresas locales, por ejemplo, a través de contratos de licencias. Esta internalización de la ventaja competitiva aparece como la vía más eficiente ante la imperfección de los mercados (*internalization*).

3. Si se cumplen las dos condiciones anteriores, la empresa realizará la inversión directa en el extranjero cuando pueda extraer un beneficio de combinar estas ventajas competitivas con al menos algún factor (incluyendo recursos naturales) localizado en el extranjero. Si no fuese así, la empresa preferiría servir los mercados extranjeros desde los centros productivos ubicados en el país de origen (*location advantage*).

La figura 1.4 esquematiza la inversión directa en el extranjero según el paradigma ecléctico de Dunning (1979).

**Figura 1.4. Paradigma ecléctico de Dunning (1979)**



Fuente: *Elaboración propia*

La teoría ecléctica sugiere que cualquier forma de producción internacional en cualquier país se puede explicar por las anteriores condiciones. Por tanto, la inversión directa en el extranjero es el resultado

de la combinación de las ventajas específicas, propiedad de la empresa, que son movilizables transnacionalmente y de las ventajas locacionales, que no son móviles (Dunning, 1988, *op. cit.*).

Además, Dunning (1979, *op. cit.*) acepta que las ventajas de propiedad, internalización y localización no son estáticas sino que pueden cambiar con el tiempo.

La tabla 1.2 señala cuales son las ventajas específicas de la empresa, la derivadas de la internalización y las asociadas a la localización.

Tabla 1.2. Las ventajas según el paradigma ecléctico de Dunning

<b>La teoría ecléctica de la internacionalización de la producción</b>
<p><b>1.- Propiedad de ventajas específicas por parte de la empresa (<i>ownership</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas derivadas de la empresa independientemente de su grado de internacionalización.           <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Posesión de tecnología o marcas comerciales protegidas, bajo patente.</li> <li>☞ Posesión de capacidades organizacionales, de marketing, de gestión, de producción, de I+D, de capital humano.</li> <li>☞ Acceso exclusivo a factores, ya sean laborales, recursos naturales, financieros, de información.</li> <li>☞ Protección gubernamental.</li> </ul> </li> <li>• Ventajas de las filiales respecto a las empresas autóctonas.           <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Acceso a la capacidad, (administrativa, de gestión, de I+ D, marketing, etc.) de la matriz a precios muy competitivos.</li> <li>☞ Economías de suministro (productivas, sino de compras, finanzas, etc.)</li> </ul> </li> <li>• Ventajas derivadas de la internacionalización de la empresa.           <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Mejor acceso al conocimiento sobre mercados, <i>inputs</i>, información, etc.</li> <li>☞ Habilidad para diversificar riesgos, por ejemplo, tipos de cambio.</li> <li>☞ Ventajas de la presencia en diferentes mercados finales y de factores.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2.- Ventajas derivadas de la internalización, ante mercados imperfectos (<i>internalization</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Ahorro de costes de transacción y negociación y de reforzamiento de los derechos de propiedad.</li> <li>☞ Para evitar o explotar la intervención del gobierno vía cuotas, impuestos, controles de precio.</li> <li>☞ Para controlar el suministro de factores, incluyendo la tecnología.</li> <li>☞ Para captar sinergias de actividades interdependientes.</li> <li>☞ Cuando el mercado no permite discriminación de precios.</li> </ul>
<p><b>3.- Variables específicas de localización (<i>location advantage</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Distribución espacial de <i>inputs</i> y mercados.</li> <li>☞ Precios, calidad y productividad de <i>inputs</i>, como mano de obra, energía, materiales, semielaborados, componentes, terreno ,etc.</li> <li>☞ Costes de transporte y comunicación.</li> <li>☞ Control de las importaciones.</li> <li>☞ Distancia (diferencias idiomáticas, culturales, de negocio, costumbres, etc)</li> <li>☞ Economías de I+D, de producción, de marketing.</li> <li>☞ Infraestructuras comerciales, legales, de comunicación y transporte, etc.</li> </ul>

Fuente: adaptado de Dunning (1979, op. cit.)

### 1.2.2.7. Teoría evolutiva de la multinacional <sup>5</sup>

La teoría evolutiva, que explica la creación de las empresas desde una perspectiva no económica, se basa en la teoría de recursos y capacidades y tiene su origen en el trabajo de Nelson y Winter (1982). La perspectiva evolutiva ha centrado su atención en la naturaleza de los recursos específicos de la empresa y, en particular, en su capacidad para la transferencia de conocimiento de unos países a otros.

Según Kogut y Zander (1993, p. 625) “la multinacional no es más que una organización económica que evoluciona desde un ámbito de actuación doméstico hacia la expansión fuera de sus fronteras. La base de este enfoque evolutivo radica en el hecho de que la empresa es tratada como una comunidad social, cuyo conocimiento, adquirido con el tiempo, determina sus ventajas competitivas.”

Este enfoque parte de dos premisas comunes al estudio de la multinacional desde la óptica económica explicada en los apartados anteriores. Por un lado, asume que la existencia de las ventajas específicas o comparativas constituye la condición necesaria para que se produzcan transacciones entre empresas y países, ya que son estas ventajas las que conducen a la especialización y, por tanto, al intercambio comercial. Por otra parte, la internalización de las transacciones dentro de la empresa surge para evitar los riesgos y los costes asociados a las transacciones que tienen lugar en el mercado. Ambas premisas están relacionadas, respectivamente, con los factores *ownership* e *internalization* del modelo ecléctico establecido por Dunning.

---

<sup>5</sup> A pesar de que este paradigma, por criterios cronológicos, pertenecería al segundo grupo de la literatura que estamos examinando, lo ubicamos dentro del primero debido a que su objetivo es el de justificar la existencia de inversiones directas en el extranjero y la formación multinacionales, contenido que concuerda con el de las aportaciones consideradas en el grupo primero.

Sin embargo, la teoría evolutiva difiere del enfoque económico en dos aspectos fundamentales que constituyen la principal novedad de su aportación. En primer lugar, sugiere que la decisión de transferir conocimiento, relacionado con la tecnología, la producción o el marketing a través de la propia empresa o del mercado, puede ser explicada en función del grado de complejidad del conocimiento, ya que éste determina las ventajas específicas de la empresa. Y en segundo lugar, rechaza la hipótesis de que la razón por la cual la empresa internaliza actividades que se llevan a cabo en los mercados, sea la imperfección de los mismos, ya que según esta teoría la causa radica en la capacidad que presentan los miembros de una organización para intercambiar o compartir conocimientos de una manera eficiente.

En otras palabras, cuando el conocimiento a transferir a un país extranjero sea de carácter tácito y, por tanto, resulte compleja su asimilación, la vía más eficiente para realizar dicha transferencia será a través de la propia organización. La razón reside en que las empresas, contempladas como comunidades sociales, difieren en sus capacidades para entender y aplicar el conocimiento, de forma que será más fácil y menos costoso realizar la transacción dentro de una misma organización que acudiendo al mercado donde se van a ver involucradas diferentes empresas con distintas formas de entender.

Los miembros de una organización, a pesar de encontrarse dispersos geográficamente y adscritos a distintas culturas, a base de tiempo y de reiterados intercambios e interacciones acumulan una experiencia que les conduce a desarrollar unas capacidades y una forma de entender común, que convierte a la organización en un instrumento ideal para la transmisión de conocimiento. En consecuencia, lo que determina la elección de la vía de transferencia de conocimiento (escoger entre los mecanismos de mercado o la propia empresa), no es la imperfección del mercado, sino simplemente las capacidades que constituyen las ventajas específicas de la empresa para realizar dicha transferencia. De forma que

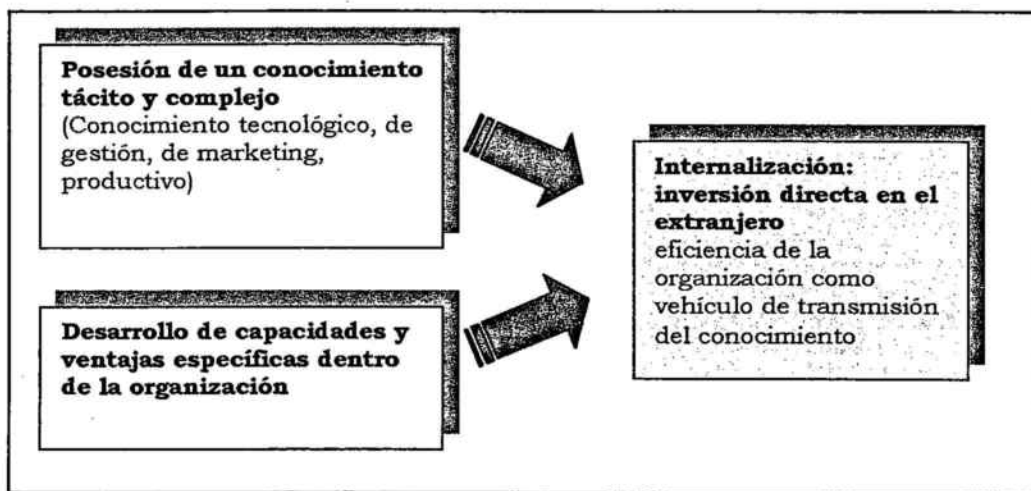


el nacimiento de las multinacionales no reside en los mercados imperfectos, sino en su superioridad como organización eficiente para servir de vehículo en la transferencia de conocimiento más allá de las fronteras nacionales.

La aportación de Kogut y Zander (1993, *op. cit.*) finaliza afirmando que las multinacionales se especializan en transferir aquel conocimiento que es difícil de entender y de codificar y que, por tanto, las multinacionales sólo transmitirán sus competencias y capacidades a filiales de plena propiedad. Por otro lado, concluyen que la generación, por parte de las multinacionales, de tecnologías complejas representa plataformas futuras de expansión hacia nuevos mercados.

La figura 1.5 esquematiza la inversión directa en el extranjero desde el enfoque de la teoría evolutiva.

**Figura 1.5. La IDE desde la óptica de la teoría evolutiva**



*Fuente: Elaboración propia*

### 1.3. Estrategias de internacionalización

La realización de una inversión directa en un país extranjero, por parte de una empresa no es más que una manifestación de su estrategia de crecimiento y desarrollo. De manera que la instalación de una subsidiaria en el exterior se puede considerar como una consecuencia de este tipo de estrategias.

Según Navas y Guerras (1998, p. 320) el crecimiento de la empresa es uno de los elementos fundamentales a la hora de definir la estrategia corporativa. Por un lado, el crecimiento se interpreta como un signo de vitalidad de la empresa, ya que implica, en cierto modo, su continuidad en el futuro. Y, por otro lado, ante la gran turbulencia de los entornos competitivos actuales, las empresas han de estar siempre desarrollándose, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa frente a otros rivales que también están creciendo.

Además, siguiendo a Chapman y Walker (1991, p. 94), existe evidencia de que la dirección de las estrategias de crecimiento está vinculada a las fases de desarrollo por las que pasa una empresa. De hecho, en sus primeros años de vida, la empresa fundamenta su crecimiento en la eliminación de competidores, a través de la integración horizontal. Más tarde, le sigue un período de consolidación de su posición competitiva a base de integrar verticalmente actividades, tanto aguas arriba como aguas abajo. Una vez que se ha conseguido una posición dominante dentro de un determinado mercado, la diversificación no relacionada será la única alternativa que tendrá la empresa para asegurarse un crecimiento sostenido.

En la práctica, la estrategia de internacionalización se puede considerar como un caso singular de diversificación o de desarrollo de mercados. Canals (1991, *op. cit.*) señala algunas de las **posibles razones que llevan a una empresa a escoger esta vía de crecimiento:**

1. Con la expansión geográfica, la empresa busca la obtención de **economías de escala, de alcance y de experiencia**. A veces, los mercados domésticos no ofrecen un ámbito de actuación lo bastante grande para que la empresa consiga estas economías y, en consecuencia, se ve obligada a salir al extranjero en busca de nuevos horizontes.
2. Otro argumento lo constituye la **saturación del mercado interior** o bien que la demanda del producto en cuestión sea prácticamente inexistente o insuficiente. Además, esta situación puede ir acompañada de una demanda exterior en expansión, circunstancia que incentivará todavía más la penetración en los mercados extranjeros.
3. La **rivalidad existente entre los competidores** también puede influir en la decisión. Se puede dar el caso de que las empresas competidoras pertenezcan a un mismo país y, si una de ellas decide entrar en un mercado extranjero, es posible que las otras la sigan. O también puede ocurrir que una compañía se vea amenazada por la entrada en su mercado geográfico de un rival de otro país y, como estrategia ofensiva, decida penetrar en su mercado extranjero.
4. También la **seguridad del aprovisionamiento de ciertos factores**, ya sean primeras materias, mano de obra, capital, conocimiento, etc. puede impulsar la internacionalización de la empresa, si estos *inputs* son más competitivos en otros países.
5. La **internacionalización de los proveedores y clientes** es otra razón importante para el inicio de operaciones internacionales. La proximidad del cliente o proveedor resulta, en muchos negocios, un factor decisivo para el éxito de la empresa.

Una vez que la empresa decide llevar a cabo una estrategia de internacionalización, ya sea de expansión o diversificación, vía crecimiento

interno o externo, tiene diferentes alternativas para hacerlo. Las principales son la exportación, a través de la cual la empresa transfiere al extranjero únicamente el producto, y la inversión directa en el extranjero, con la que se traspasan recursos, tecnologías, conocimientos, etc. Además, una alternativa intermedia serían los contratos de licencias, a través de los cuales, la empresa cede los derechos de fabricación y distribución del producto a empresas locales.

Siguiendo a Buckley y Casson (1998) la penetración en un país extranjero implica la interdependencia de dos tipos de decisiones: primero hay que decidir la localización de la actividad productiva y, a continuación, el sistema de control que la gobernará. De esta manera, la empresa que escoge la exportación para cubrir un mercado extranjero está localizando la producción domésticamente, controlándola administrativamente. Por otro lado, con la concesión de licencias productivas a empresas locales, la explotación está localizada en el extranjero y el control es de carácter contractual. Y, por último, la inversión directa en el extranjero implica la localización de la función productiva en el extranjero, pero se controla administrativamente.

Generalmente, cuando se inicia la estrategia de penetración de una empresa en un mercado extranjero, los mecanismos utilizados son las exportaciones y las licencias productivas. De hecho, para que la exportación sea viable, el margen de contribución del producto ha de ser lo bastante importante para poder absorber los costes de transporte; si no es así, la opción más adecuada sería la licencia productiva.

Ahora bien, una vez que la demanda extranjera del producto comienza a aumentar considerablemente, surge la necesidad de ampliar la capacidad productiva de la empresa; es en este momento cuando se plantea realizar una inversión directa en el extranjero cerca del mercado final. A medida que la demanda extranjera va aumentando, el número de transacciones necesarias para cubrir los mercados exteriores es cada vez mas grande y, por tanto, los elevados costes de transporte y los costes derivados de las

barreras comerciales aconsejan instalar la producción en el país extranjero. De hecho, según Chapman y Walker (1991, *op. cit.*, p. 102) existe una tendencia decreciente de la importancia relativa de las operaciones domésticas a medida que la empresa va extendiendo geográficamente sus actividades.

Cuando la empresa comienza a instalar filiales comerciales y productivas en los países extranjeros es cuando comienza su proceso de multinacionalización. La empresa substituye los mercados externos por uno interno, ya que explota directamente sus ventajas competitivas más allá de las fronteras del mercado doméstico.

La tabla 1.3 esquematiza las distintas alternativas para la estrategia de internacionalización empresarial.

**Tabla 1.3. Alternativas de estrategias de internacionalización**

<b>Transacciones comerciales</b>	Exportación: transacciones ocasionales y esporádicas Exportación: contratos a largo plazo Exportación: con agente/ distribuidor extranjero A través de licencias productivas, de tecnología y marcas Franquicias	
<b>Inversión directa en el extranjero</b>	Nueva inversión (Crecimiento Interno)	Sólo actividad comercial Actividades productivas y comerciales
	Adquisición o fusión (Crecimiento externo)	Sólo actividad comercial Actividades productivas y comerciales

Fuente: Grant (1996, p. 413)

### **1.3.1. Elección del mecanismo utilizado para la inversión directa en el extranjero: adquisición-fusión versus nueva inversión o *greenfield***

Una vez la empresa decide establecer una subsidiaria en un país extranjero, ha de escoger la forma de tener acceso a la misma.

Básicamente encontramos dos mecanismos de entrada: el crecimiento interno y el externo.

Según Navas y Guerras (1996, *op. cit.*, p. 393), el **crecimiento interno**, consiste en financiar con recursos propios el desarrollo de nuevos productos y nuevas plantas productivas; en definitiva, se trata de realizar una nueva inversión (*greenfield*). Es por esta razón que este método inmoviliza gran cantidad de recursos financieros y, además, implica un aumento de la capacidad productiva en la industria en la cual opera la empresa. Con el crecimiento interno, la empresa tendrá la posibilidad de adquirir la tecnología más reciente y, además, podrá optimizar la localización de las nuevas instalaciones, escogiendo las ubicaciones más adecuadas a los objetivos perseguidos.

Por su parte, el **crecimiento externo** se produce cuando se adquiere el control de empresas que ya están en funcionamiento, a través de la fusión y/o adquisición, total o parcial, del capital social. En este caso, la empresa en crecimiento adquiere una capacidad productiva ya en marcha y, por tanto, no se trata de una nueva inversión sino de una explotación ya existente que pasa de unas manos a otras. El crecimiento externo es una vía de desarrollo mucho más rápida y con menos riesgo que el interno, ya que se compra una empresa que lleva unos cuantos años de existencia y, por tanto, no se parte de cero. Además, este método puede ser la única manera de superar determinadas barreras de entrada a un mercado y puede resultar financieramente más ventajoso que el crecimiento interno.

A parte de estas dos tipologías, se encuentran las **alianzas estratégicas** o los acuerdos de cooperación que constituyen una fórmula intermedia, a caballo entre el crecimiento interno y el externo. Según Fernández Sánchez (1996, p. 321) se entiende por alianza estratégica el acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus recursos y capacidades, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que aumenten sus ventajas competitivas. Las alianzas pueden manifestarse en

forma de *joint ventures* o de contratos de cooperación, como licencias o franquicias o incluso pueden consistir en un simple pacto informal entre empresas. Además, tienen una duración limitada, ya que los acuerdos se prolongan o rompen en función de que exista o no una coincidencia de intereses entre las empresas a lo largo del tiempo.

Sin embargo y a pesar de la gran importancia de esta forma organizativa, nos limitaremos a contemplar tan sólo las adquisiciones-fusiones y las *greenfields* como estrategias de entrada, ya que el objeto del presente estudio es entrever las estrategias de las multinacionales extranjeras en Cataluña a través del comportamiento de sus filiales de plena propiedad.

### **1.3.1.1. Características de la industria y del país que inciden en la elección del mecanismo de entrada**

En concreto, los factores explicativos que impulsan a una multinacional a adquirir o bien a crear una nueva inversión para obtener una subsidiaria, se pueden agrupar en dos categorías básicas: por un lado, están las características de la industria y del país en el que se quiere penetrar y por otro, se encuentran las características y las estrategias de la multinacional.

Un primer factor explicativo puede ser la **disponibilidad de empresas en la industria del país de destino**. Según Zejan (1990) la multinacional preferirá la adquisición y/o fusión cuando haya muchas empresas susceptibles de ser compradas; y esto ocurre cuanto más grande sea el tamaño de la industria extranjera, cuanto más elevado sea su grado de madurez, cuanto más desarrollada esté la economía del país y cuanto más organizados estén sus mercados bursátiles.

Un segundo factor a tener en cuenta sería **el grado de concentración de la industria objetivo**. Hennart y Park (1993) indican que cuando se trata de entrar en una industria muy concentrada, la multinacional preferirá la

adquisición, ya que no provoca un aumento de capacidad productiva en la industria, cosa que sí hace la nueva inversión. Por contra, siguiendo a Hennart y Reddy (1997) si el sector está concentrado, probablemente cuente con fuertes leyes *antitrust* que lo protejan y, en consecuencia, será más aconsejable entrar vía *greenfield*.

En tercer lugar y relacionado con el factor anterior, encontramos **el ritmo de crecimiento de la industria**. Las adquisiciones presentan dos ventajas fundamentales, mencionadas anteriormente; por un lado, permiten una penetración muy rápida, y por otro lado, no añaden nueva capacidad. De manera, que las multinacionales preferirán entrar vía adquisición o fusión en aquellas industrias que tienen una demanda que crece muy deprisa o por el contrario, muy lentamente. Muy rápidamente, porque el coste de oportunidad de escoger una nueva inversión es muy elevado, ya que la competencia podría posicionarse en el mercado más deprisa que la empresa propia. Y muy lentamente, porque la nueva inversión aumentaría la capacidad productiva de la industria y llevaría a una reducción segura de los beneficios para todos los concurrentes.

Un cuarto factor a considerar sería la estructura **oligopolística de la industria**. Aquí se trata de analizar si la multinacional que penetra en un determinado mercado sigue una estrategia de *líder* o de *seguidor*. Si es líder, probablemente sea de las primeras empresas que entren en aquel país y, por tanto, podrá entrar vía nueva inversión. Ahora bien, si lleva a cabo una estrategia de seguidor, mostrará una preferencia por la adquisición debido a la importancia del factor tiempo.

Por último, la existencia de **barreras de entrada** de todo tipo también puede influir la decisión de la forma de entrada. Si la industria extranjera presenta unas elevadas barreras de entrada, ya sean derivadas del volumen de la inversión a realizar, de la necesidad de economías de escala, de la legislación, de la diferenciación del producto, etc., para superarlas el mecanismo más adecuado es la adquisición o fusión de una empresa ya existente.



La tabla 1.4 resume los factores que inciden en la elección del mecanismo de entrada a un país según las características de la industria y del país objetivo.

**Tabla 1.4. Adquisición y fusión versus nueva inversión según las características de la industria y país objetivo**

Factores explicativos	Adquisición y fusión	Nueva inversión	Autores
<b>Disponibilidad de empresas a adquirir en el mercado destino</b>	Mucha disponibilidad de empresas cuando: Gran dimensión de la industria Países desarrollados Industria madura Buenas condiciones mercado de valores	Poca disponibilidad de empresas cuando: Pequeña dimensión de la industria Países en vías de desarrollo Industria poco madura Desfavorables condiciones mercado de valores	Zejan (1990, <i>op. cit.</i> ); Wilson (1980); Yip (1982)
<b>Grado de concentración de la industria objetivo</b>	Elevado grado de concentración Exceso de capacidad productiva Necesidad economías de escala	Bajo grado de concentración Falta de capacidad productiva Existencia políticas antitrust	Zejan (1990, <i>op. cit.</i> ); Henart y Park (1993, <i>op. cit.</i> ); Hennart y Reddy (1997, <i>op. cit.</i> )
<b>Ritmo de crecimiento de la demanda</b>	Ritmo de crecimiento muy acelerado Ritmo de crecimiento muy lento	Crecimiento lento de la demanda	Caves y Mehra (1986); Hennart y Park (1993, <i>op. cit.</i> ); Hennart y Reddy (1997, <i>op. cit.</i> ); Brouthers y Brouthers (2000)
<b>Industria oligopolística</b>	Empresa seguidora del sector	Empresa líder en el sector	Hennart y Park (1993, <i>op. cit.</i> ); Wilson (1980, <i>op. cit.</i> ); Dubin (1975)
<b>Barreras de entrada</b>	Altas barreras de entrada	Barreras de entrada inexistentes	Yip (1982, <i>op. cit.</i> )

Fuente: Elaboración propia

### 1.3.1.2. Características y estrategias de la empresa entrante

En cuanto a las características y las estrategias de la empresa que pueden influir en la elección del mecanismo de entrada, un primer punto a tener en cuenta es **el grado de diversificación de la estrategia** de la multinacional. Según Brouthers y Brouthers (2000, *op. cit.*), cuanta menos relación tenga la actividad de la subsidiaria con la actividad económica de

la matriz, más probabilidades tendrá la multinacional de acceder al país a través de adquisición y fusión. Por el contrario, cuanto más diversificación, la opción preferida será la nueva inversión.

Zejan (1990, *op. cit.*) señala que la cantidad **de experiencia acumulada en instalación de subsidiarias** por parte de la multinacional también es un factor explicativo. Una empresa que haya establecido numerosas subsidiarias en el extranjero habrá desarrollado, a través de la experiencia, rutinas organizativas fáciles de aplicar y, por tanto, preferirá establecer *greenfields*. Además, estará menos dispuesta a pagar un sobreprecio a la hora de comprar una empresa en funcionamiento.

En tercer lugar, **la experiencia previa sobre el país de destino** sería otra característica a considerar. Según Wilson (1980, *op. cit.*) y Hennart y Park (1993, *op. cit.*) aquella multinacional que es la primera vez que sitúa una subsidiaria en un país determinado, preferirá adquirir una empresa ya establecida con un cuadro directivo local que conozca perfectamente el país. Por el contrario, se escogerá la nueva inversión cuando la multinacional tenga previamente alguna filial en el país, y por tanto, ya disponga del conocimiento local.

Otro elemento más, a la hora de tomar una decisión, es **el tamaño relativo de la subsidiaria** respecto al de la multinacional. Si el volumen relativo de inversión que requiere el establecimiento de la subsidiaria es pequeño, la multinacional podrá soportar perfectamente una *greenfield*; ahora bien, si es muy elevado, probablemente la única vía de poder acceder sea a través de una fusión o adquisición.

Por último, **la distancia física y cultural** entre los países también puede afectar a la decisión. Si se trata de instalar una filial en un país muy lejano y, por tanto, desconocido, la nueva inversión supondrá un riesgo más elevado que la adquisición de una empresa ya existente.

La tabla 1.5 muestra los factores que inciden en la elección del mecanismo de entrada a un país según las características y estrategias de la empresa entrante.

**Tabla 1.5. Adquisición y fusión versus *greenfield* según las características y estrategias de la empresa entrante**

Factores explicativos	Adquisición y fusión	Nueva inversión	Autores
<b>Grado de diversificación de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación no relacionada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación relacionada</li> <li>Cero diversificación</li> </ul>	Brouthers y Brouthers (2000, <i>op. cit.</i> ), Yip (1982, <i>op. cit.</i> ); Zejan (1990, <i>op. cit.</i> ), Wilson (1980, <i>op. cit.</i> ); Barkema y Vermulen (1998);
<b>Experiencia acumulada en IDEs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy poca experiencia en IDEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mucha experiencia en IDEs</li> </ul>	Zejan (1990, <i>op. cit.</i> )
<b>Experiencia sobre el país objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene presencia previa en país destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si tiene presencia previa en país destino</li> </ul>	Hennart y Park (1993, <i>op. cit.</i> ); Wilson (1980, <i>op. cit.</i> )
<b>Intensidad tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel tecnológico y de I+D bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel tecnológico y de I+D muy alto</li> </ul>	Brouthers y Brouthers (2000, <i>op. cit.</i> ), Caves y Mehra (1986) Cho y Padmanabhan (1995)
<b>Peso relativo de la subsidiaria respecto a la corporación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representa un volumen de inversión muy elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representa un bajo volumen de inversión</li> </ul>	Brouthers y Brouthers (2000, <i>op. cit.</i> ); Caves y Mehra (1986, <i>op. cit.</i> ); Hennart y Park (1993); Kogut y Singh (1988)
<b>Distancia física y cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia distancia entre países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corta distancia entre países</li> </ul>	Brouthers y Brouthers (2000, <i>op. cit.</i> )

Fuente: *Elaboración propia*

### 1.3.2. Propósitos estratégicos de las inversiones directas en el extranjero

Las multinacionales establecen subsidiarias en el extranjero persiguiendo diferentes objetivos: la búsqueda de recursos, la persecución de nuevos

mercados geográficos, la obtención de una racionalidad y eficiencia productiva y la captación de capacidades y recursos estratégicos (Dunning 1993, *op. cit.*, p. 56). Evidentemente, esta clasificación señala finalidades en estado puro; en la práctica una filial extranjera perseguirá simultáneamente diferentes propósitos que podrán cambiar con el tiempo. La tabla 1.6 resume los distintos propósitos perseguidos con las inversiones directas en el extranjero.

**Tabla 1.6. Propósitos perseguidos por las multinacionales con las inversiones directas en el extranjero**

Propósito	Características de la IDE	Industrias que favorecen la formación de MNCs
<b>1. Búsqueda de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturales (materias primeras, mano de obra barata, etc.)</li> <li>• Personal cualificado</li> <li>• Plataforma productiva para exportar a otros países (integración vertical)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrias extractivas (petróleo, minerales, té, café.)</li> <li>• Biotecnología, telecomunicaciones, etc.</li> <li>• Electrónica de consumo, textil y confección, etc.</li> </ul>
<b>2. Búsqueda de mercados geográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substitución de importaciones</li> <li>• Comercialización, distribución de productos</li> <li>• Acceso a los mercados locales y adyacentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automóvil, farmacéutica, química</li> <li>• Actividades que necesiten un contacto estrecho con el cliente.</li> </ul>
<b>3. Búsqueda de la eficiencia productiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala, de especialización y de alcance</li> <li>• Desinversión y deslocalización de producción a nivel internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria del vidrio, papel, cartón, etc.</li> <li>• Procesos continuos de producción</li> </ul>
<b>4.- Búsqueda de activos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la posición competitiva de la multinacional</li> <li>• Diversificación de la cartera de negocios</li> <li>• Sinergias estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrias muy globalizadas donde es importante la posición competitiva a nivel global, por ejemplo, la farmacéutica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Duran (1996) y de Dunning (1980)

#### • Búsqueda de recursos

En primer lugar, en cuanto a la búsqueda de recursos, el objetivo de la multinacional consiste en localizar las subsidiarias en aquellos países donde exista una relativa abundancia del recurso deseado. En efecto, una

empresa que cuente con una tecnología determinada y que se quiera asegurar la obtención de un determinado recurso a un precio competitivo, se tendrá que localizar en el país donde lo pueda encontrar. Este propósito formaría parte de una estrategia vertical hacia atrás de una multinacional.

Los recursos pueden ser de **carácter natural**, básicamente materias primas, como petróleo, minerales o productos agrícolas y también pueden referirse a **mano de obra barata**, más o menos cualificada, para utilizar a la filial como plataforma productiva para suministrar componentes u otros productos intermedios al resto de mercados geográficos a un coste mucho más competitivo. Otro tipo de recursos perseguido pueden ser los de **carácter intangible**, relacionados con el conocimiento, derivado del capital humano, de la tecnología, del marketing (marcas, patentes, etc.) (Dunning, 1993, *op. cit.*, p. 57).

- **Búsqueda de mercados geográficos**

En segundo lugar, la instalación de subsidiarias pueden perseguir nuevos mercados geográficos, con el fin de ampliar el ámbito de actuación de la empresa. Este propósito estratégico aparece cuando la corporación cuenta con todo tipo de ventajas competitivas, ya sean de capital, de gestión y organización, de I+D, economías de escala, etc., y en consecuencia, las quiere explotar internamente en otros mercados geográficos (Duran, 1996, *op. cit.*, p. 24).

En el caso de que la multinacional siga una estrategia de expansión, la filial extranjera producirá el mismo producto que el fabricado en el país de origen de la empresa, con la intención de **sustituir importaciones**. Con esta inversión directa en el extranjero, se persigue el suministro de los mercados locales donde está presente la filial y, en ocasiones, también es una manera de penetrar en mercados adyacentes. Ahora bien, dentro de esta estrategia de expansión, la empresa puede establecer una filial extranjera sólo con **funciones comerciales y de distribución**.

Generalmente este tipo de subsidiaria constituye el primer paso en la inversión directa en el extranjero de una empresa, mientras que la instalación del centro productivo es posterior y, por tanto, se considera como una etapa más evolucionada del grado de internacionalización de la empresa.

Además, la búsqueda de nuevos mercados puede combinarse con una estrategia de diversificación, de forma que la filial fabricará nuevos productos, diferentes a los obtenidos en los centros del país de origen, desplazando de alguna manera la producción local.

Un ejemplo de estos dos tipos de propósitos estratégicos sería el caso de una multinacional europea que decidiese establecer un nuevo centro productivo en un país centroamericano para fabricar un producto tradicionalmente obtenido en Europa. Con esta inversión directa en el extranjero, se puede entrever diferentes intenciones por parte de la multinacional: de un lado, un primer objetivo podría ser llevar a cabo una sustitución de importaciones, ya que a partir de ahora el mercado americano podrá ser autosuficiente. De otro lado, permitirá el acceso no sólo al mercado sudamericano sino también a mercados cercanos como es el norteamericano, más difícil de penetrar. Además, la zona geográfica escogida para la localización de la filial refleja el tipo de recurso que puede perseguir la multinacional; por ejemplo, querrá disponer de mano de obra barata o bien de algún tipo de recurso natural a precio competitivo.

#### • **Búsqueda de la eficiencia productiva**

En tercer lugar, en referencia a las inversiones directas en el extranjero que persiguen la eficiencia productiva, la mayoría de estas inversiones no obedecen normalmente a los movimientos iniciales de internacionalización sino que, más bien, se trata de inversiones posteriores, ante los cambios de tendencia en los mercados o en las estrategias de la corporación, o incluso son debidas al propio crecimiento experimentado por la empresa. Lo que pretenden es adaptarse a las nuevas circunstancias, modificando

las localizaciones de las actividades productivas para conseguir un aumento en la productividad a base de reducir costes y conseguir economías de escala y de alcance.

La ventaja competitiva de una multinacional respecto a una empresa que sólo actúa en un ámbito doméstico, es que puede aprovechar su condición internacional para localizar las diferentes fases de su cadena de valor en aquellos países donde se ofrezcan las mejores ventajas comparativas. Ahora bien, según Grant (1996, *op. cit.*), no sólo se han de contemplar los costes de las diversas actividades de forma independiente sino que se han de tener en cuenta los posibles costes derivados de las interrelaciones de las actividades o eslabones de la cadena de valor, ya que pueden llegar a ser verdaderamente elevados debido a la dispersión geográfica. Un ejemplo de este tipo de deseconomías serían los costes de transporte, que pueden llegar fácilmente a anular las ventajas obtenidas con la ruptura geográfica de la cadena de valor.

- **Búsqueda de activos estratégicos**

Este propósito vendría determinado por aquella multinacional que realiza una inversión directa en el extranjero, normalmente a través de la adquisición de empresas extranjeras ya establecidas, para reforzar sus objetivos estratégicos a largo plazo. El motivo que subyace en esta búsqueda no se refiere tanto a explotar ventajas específicas de coste o de mercado sino que lo que pretende es acceder a una cartera de activos que fortalecerá la posición competitiva global de la multinacional o debilitará al resto de competidores. Al igual que la multinacional que persigue la eficiencia productiva, con la adquisición de activos estratégicos se persigue capitalizar las sinergias derivadas sobre todo de la diversificación de la cartera de negocios (Dunning, 1993, *op. cit.*, p. 60).

#### **1.4. Literatura sobre estrategia y estructura de la multinacional**

El estudio de la multinacional desde el enfoque del *management* se concreta en el estudio de la relación entre la estrategia de la empresa multinacional y su estructura organizativa. Dicha relación, en un ámbito doméstico, fue analizada por primera vez por Chandler (1962) bajo un enfoque contingente. La literatura sobre este tema considera que la estrategia se muestra como un factor que condiciona la estructura organizativa que adopta una empresa, en el sentido de que es la estructura la que sigue a la estrategia (Lawrence y Lorsch, 1967; Galbraith, 1973). Además, la teoría contingente sugiere que no existe una fórmula óptima para organizar, ya que parte de la presunción de que ciertas estructuras son más o menos adecuadas, en función de la estrategia que lleve a cabo la empresa.

Bajo este marco teórico y extendiéndolo al marco de la empresa multinacional resaltamos, entre otras, las aportaciones de Porter, Prahalad y Doz, y Bartlett y Ghoshal. Éstas han sido seleccionadas ya que constituyen la principal fuente de inspiración para los investigadores que analizaron, con posterioridad, la importancia del rol estratégico de la filial dentro de la multinacional (Birkinshaw, 1994).

##### **1.4.1. La cadena de valor internacional de Porter (1986)**

Porter (1986, *op. cit.*, p.17) indica que la empresa multinacional desarrolla su estrategia de acuerdo con el entorno competitivo en el que actúa, de forma que la unidad de análisis más adecuada para definir la estrategia y la estructura de la multinacional será la industria a la que pertenece.

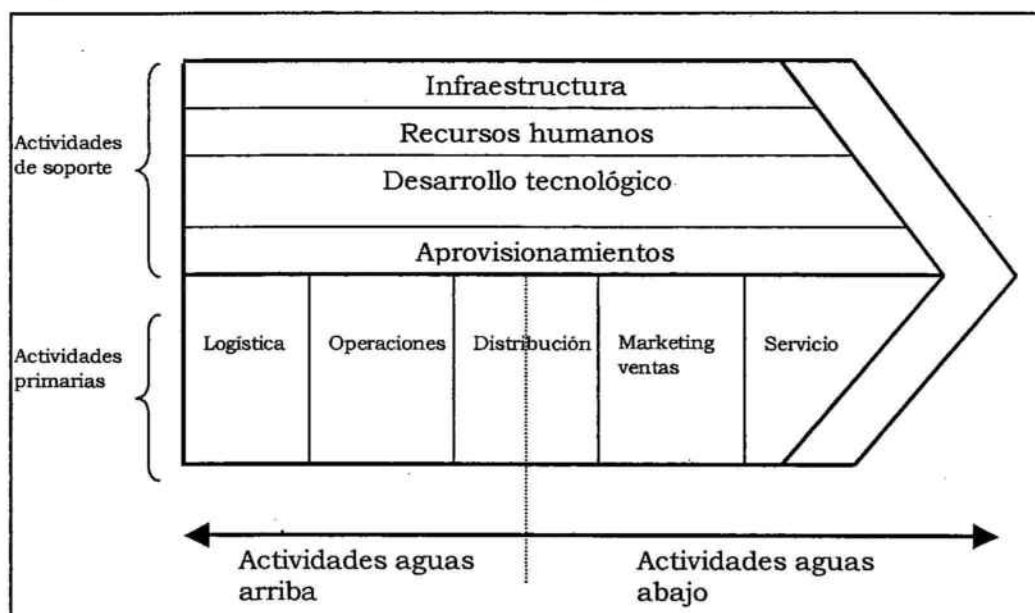
Este autor señala la existencia de dos tipos principales de industrias, las globales y multidomésticas. Las primeras se caracterizan por una mutua influencia de las posiciones competitivas de las empresas pertenecientes a



distintos países. Las actuaciones de las empresas dentro de una industria global se encuentran totalmente interrelacionadas, independientemente de donde se encuentren localizadas. En otras palabras, la **industria es global** cuando al integrar y coordinar actividades en los distintos países la empresa consigue ventajas competitivas. Por el contrario, en las **industrias multidomésticas** la competencia es totalmente independiente de un país a otro; no existe ningún tipo de relación, ya que las características competitivas de cada país son totalmente distintas.

Según Porter (1986, *op. cit.*, p. 19), las empresas establecen sus ventajas competitivas en las que basan su estrategia (ya sea de liderazgo en costes o de diferenciación) adoptando una visión fragmentada de las actividades de la cadena de valor. La figura 1.6 esquematiza la cadena de valor de una empresa.

**Figura 1.6. La cadena de valor de la empresa**



Fuente: Porter (1986, *op. cit.*, p. 24)

La empresa que compite en un ámbito internacional deberá determinar su estrategia decidiendo sobre dos aspectos clave. En primer lugar deberá escoger cómo repartir las actividades de la cadena de valor a lo largo y ancho de los países donde opera. A este aspecto Porter lo califica como la **configuración** o la localización de las actividades de la cadena de valor. Y en segundo lugar, deberá definir la **coordinación** o conexión de las actividades dispersas en los distintos países. Ambos aspectos son fuentes potenciales de ventajas estratégicas para la multinacional, ya que se derivan de *dónde* se llevan a cabo las actividades (ventaja comparativa) y en mayor medida, de *cómo* se realizan sobre una base internacional, (ventaja competitiva) (Porter, 1986, *op. cit.*, p. 37).

Las ventajas competitivas que se consiguen a través de la concentración de cualquier función de la cadena de valor en unas pocas ubicaciones se derivan fundamentalmente de la obtención de economías de escala, de aprendizaje y de alcance.

Sin embargo, también se consiguen **beneficios cuando las actividades se dispersan** a lo largo de diferentes países, a la vez que mantienen una cierta coordinación. Se consigue una acumulación de *know how* en un ámbito internacional, se pueden lograr economías de escala y aumentos de productividad si se contempla un cierto grado de especialización en cada localización; se diversifica el riesgo político o de tipos de cambio; se puede reforzar la imagen de la empresa si existe una coordinación que conlleve una buena reputación de la misma en diferentes partes del mundo; se alcanza una cierta flexibilidad para responder ante los competidores de forma diferente en cada país, tomando represalias en un país para potenciar otros mercados, etc.

De otro lado, este autor señala también la existencia de **costes asociados a la coordinación de actividades dispersas** en distintos países, de forma que la empresa deberá llevar a cabo una estrategia global integrada si los beneficios de dicha coordinación no superan los costes de su implementación. Entre dichos costes se encuentran los ligados a la

distancia geográfica, problemas de idioma, barreras culturales para la comunicación, costes de transporte, la heterogeneidad del producto, etc. También aparecen retos organizacionales para coordinar las distintas filiales, por ejemplo, la superación de las reticencias a colaborar por parte de los directivos responsables de las subsidiarias, a quienes muchas veces les mueve más el deseo de competir entre sí que el de cooperar.

En aquellas industrias donde la principal fuente de ventajas competitivas reside en las actividades de la cadena de valor “aguas abajo” (logística externa, marketing, ventas, servicios post-venta, etc) el patrón internacional de competencia es el multidoméstico, ya que las ventajas conseguidas suelen ser específicas para cada país. Por el contrario, si son las actividades “aguas arriba” (compras, producción, etc) y las de soporte (recursos humanos, tecnología, infraestructura, etc) las que proporcionan las mayores ventajas competitivas, entonces predominará la competencia global (Porter, 1986, *op. cit.*, p.23).

Dicho autor establece diversos tipos de estrategias internacionales en función de las siguientes dimensiones (ver figura 1.7):

- Según el **grado de coordinación** de la multinacional, las actividades se integran y armonizan aunque las actividades se mantengan dispersas a lo largo de las distintas filiales. Una multinacional puede presentar un grado elevado o bajo de integración.
- En cuanto a **la configuración de las actividades de la cadena de valor**, éstas pueden encontrarse dispersas geográficamente (de manera que muchas filiales cuenten casi con una cadena de valor completa ) o, por el contrario, pueden estar concentradas en una o pocas ubicaciones y, por tanto, la cadena de valor puede encontrarse altamente concentrada.

**Figura 1.7. Tipos de estrategia internacional de la empresa según la configuración de la cadena de valor y la coordinación de actividades**

		Configuración de la cadena de valor	
		Geográficamente dispersa	Geográficamente concentrada
Coordinación de actividades	Alta	<p><b>Estrategia transnacional</b>  <i>(Elevada inversión extranjera con una coordinación extensiva entre subsidiarias)</i></p>	<p><b>Estrategia global simple</b></p>
	Baja	<p><b>Estrategia multidoméstica</b>  <i>(Estrategia centrada en un país por empresas multinacionales o nacionales operando solo en un país)</i></p>	<p><b>Estrategia basada en la exportación</b>  <i>(Exportación con marketing descentralizado)</i></p>

Fuente: Porter (1986, op. cit., p. 28)

La auténtica estrategia de la industria global es aquella que alcanza ventajas competitivas, ya sea gracias a una configuración concentrada o dispersa, pero con actividades coordinadas. En otras palabras, las estrategias que son consideradas como realmente globales son la estrategia transnacional y la global simple.

### 1.4.2. Paradigma de la integración-respuesta (IR) de Prahalad y Doz (1987)

Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*) establecieron un marco de análisis al que llamaron **red de integración-respuesta** (*integration-responsiveness grid*). Éste asume que la estrategia y la estructura de la multinacional vienen determinadas por la naturaleza del negocio o negocios en los que opera dicha multinacional. Las características económicas, tecnológicas y competitivas de un negocio se caracterizan por presionar en un doble sentido a la empresa multinacional:

En primer lugar, los imperativos económicos mundiales muchas veces fuerzan a las empresas a alcanzar unos niveles mínimos de producción, de tecnología y de distribución para poder ser competitivas. En respuesta a éstas presiones la multinacional puede sentir la **necesidad de lograr una integración global de sus actividades**, en el sentido de mantener una gestión centralizada de sus actividades dispersas geográficamente (Prahalad y Doz, 1987, *op. cit.*, p. 14).

En segundo lugar, la adaptación local de productos o las diferencias en los mercados a lo largo de los países puede provocar una **necesidad de respuesta local**. Ésta se refiere a las decisiones sobre los recursos comprometidos adoptadas de forma autónoma por una filial, en respuesta a los competidores o clientes locales.

Tradicionalmente, aquellos negocios que necesitan un elevado nivel de integración global de sus actividades requerirán además un cierto grado de **coordinación estratégica global**. Ésta se refiere a la centralización de la gestión de los recursos dispersos geográficamente en busca de una estrategia homogénea. La coordinación estratégica es esencial para lograr una coherencia competitiva entre la matriz y las diversas subsidiarias extranjeras y para reconocer, construir y defender ventajas competitivas a largo plazo. Por tanto, los autores asumen que el grado de coordinación estratégica está relacionado con las necesidades de integración global. Lo

que no significa que un negocio que requiera un grado de respuesta local no necesite también un cierto nivel de coordinación estratégica.

Prahalad y Doz establecen un marco teórico para identificar si en un negocio predominan las presiones locales o las globales. No obstante, estos autores señalan que clasificar los negocios como globales o locales puede resultar engañoso, ya que son muy pocos los que tan sólo presentan características de uno u otro tipo. El propósito del marco integración-respuesta es valorar la importancia relativa de las dos fuerzas contrarias que presionan en un negocio y valorar cual de ellas ejerce una mayor influencia en un momento determinado del tiempo. La tabla 1.7 señala las distintas presiones que conducen a la integración global y respuesta local de una organización multinacional.

**Tabla 1.7. Criterios para evaluar las necesidades de integración global y de respuesta local que presionan en un negocio**

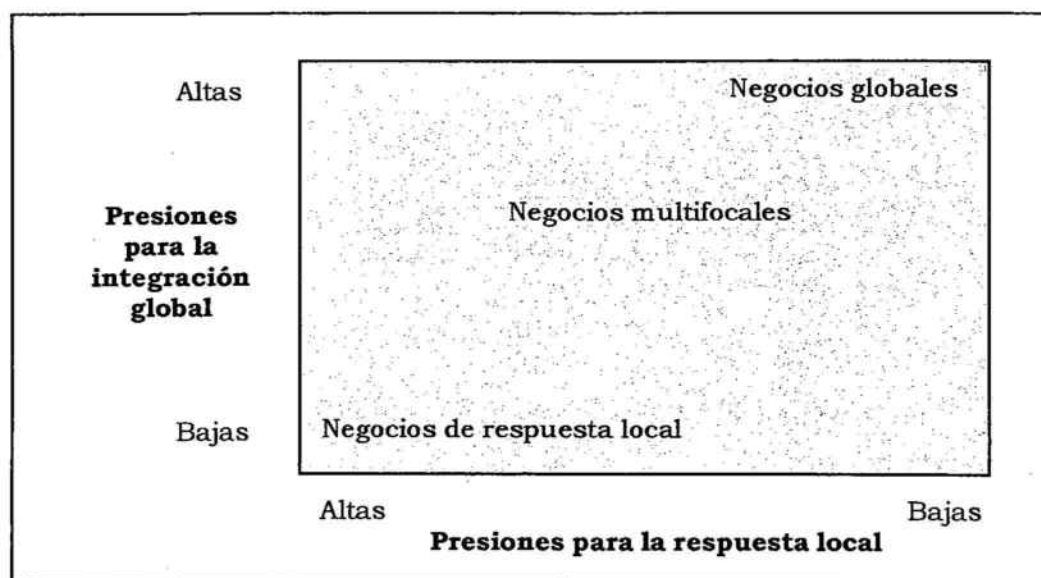
Presiones a la integración global	Presiones a la respuesta local
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada dependencia de multinacionales como clientes.</li> <li>• Gran presencia de multinacionales como competidores.</li> <li>• Importantes inversiones a rentabilizar.</li> <li>• Elevada intensidad tecnológica.</li> <li>• Grandes presiones a la reducción de costes.</li> <li>• Necesidades y gustos universales con poca necesidad de adaptación local.</li> <li>• Importancia del acceso a materias primas y energía para ser competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes diferencias en las necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>• Diferencias en los canales de distribución por países.</li> <li>• Disponibilidad de productos substitutivos.</li> <li>• Grandes necesidades de adaptación local de un producto.</li> <li>• Gran importancia relativa en el mercado de competidores de carácter local.</li> <li>• Restricciones impuestas por los gobiernos locales.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia basado en Prahalad y Doz (1987, op. cit.)*

A partir de estos criterios estos autores clasifican los negocios en los que una empresa puede operar como: globales, de respuesta local o multifocales. Los **negocios globales** deberán ser gestionados de forma

centralizada, en principio desde la matriz, ya que requieren una estrategia de producto totalmente integrada; por el contrario, en los **negocios de respuesta local**, al necesitar una estrategia de producto que dé respuesta a las demandas locales, las subsidiarias contarán con una gran autonomía. Y por último, los **negocios multifocales** deberán presentar una estrategia que satisfaga simultáneamente las necesidades locales y globales, por ejemplo, a través de una organización matricial. La figura 1.8 esquematiza los distintos tipos de negocio.

**Figura 1.8. Red de integración-respuesta**

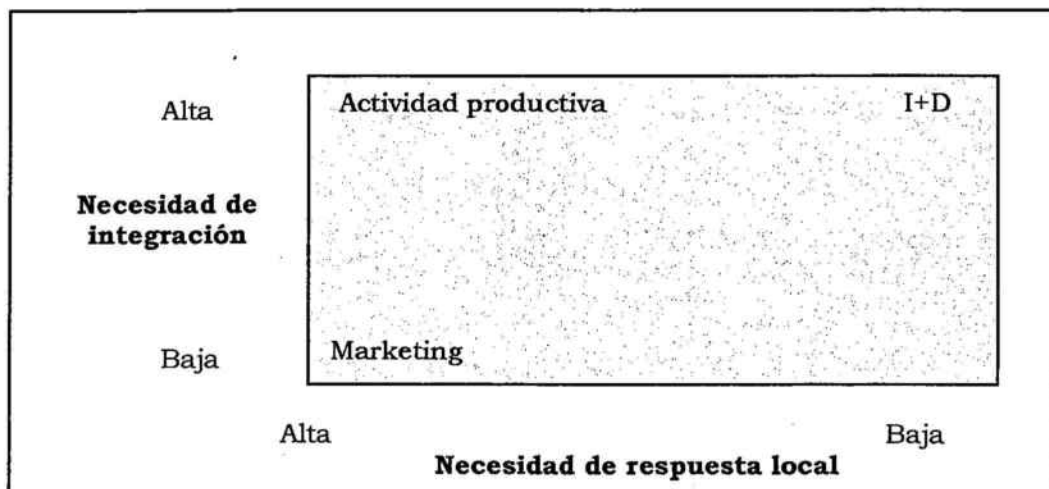


Fuente: Prahalad y Doz (1987, op. cit., p. 24)

Por otro lado, un negocio puede estructurarse de forma distinta según sus funciones. Así, en algunos casos puede resultar más apropiado mantener una I+D integrada y centralizada, para proteger el *know-how* y obtener mejores resultados mientras que se mantienen descentralizadas las funciones productiva (aunque sometida a una fuerte coordinación) y la de marketing, para satisfacer de la mejor manera los requerimientos locales.

La figura 1.9 ilustra los diversos niveles de integración y de respuesta local de las distintas áreas funcionales de la empresa.

**Figura 1.9. Red de integración-respuesta: funciones de un negocio**



*Fuente: Prahalad y Doz (1987, op. cit., p. 24)*

### 1.4.3. Aportación realizada por Bartlett y Ghoshal (1989)

Bartlett (1986) y Bartlett y Ghoshal (1989) establecen la clasificación de empresas internacionales en base al paradigma integración-respuesta, contemplando un enfoque ligeramente distinto al de Porter, ya que cambian una de las dos dimensiones. Concretamente, mantienen la coordinación o integración entre las filiales como indicativo del nivel de integración global, pero sustituyen la configuración de las actividades de la cadena de valor por el grado de respuesta y diferenciación local de la empresa. Ahora bien, esta modificación no conduce a resultados muy distintos a los conseguidos por Porter, ya que parece claro que el grado de respuesta local o la independencia de las filiales están positivamente relacionados con la dispersión geográfica de la cadena de valor de la multinacional (cuanto más completa sea la cadena de valor en cada una de las filiales de la multinacional, mayor será la respuesta local de la



multinacional). Por otro lado, el trabajo de Bartlett y Ghoshal está visiblemente inspirado en la labor anterior de Perlmutter (1969), tal y como reconocen los propios autores (Bartlett y Ghoshal, 1991, p. 63). La figura 1.10 esquematiza los tipos de compañías de carácter internacional.

**Figura 1.10. Clasificación de las multinacionales según Bartlett y Ghoshal**

		Grado de respuesta y diferenciación local	
		Alto	Bajo
Coordinación de actividades	Alta	<b>Compañía transnacional</b>	<b>Compañía global</b>
	Baja	<b>Compañía multidoméstica</b>	<b>Compañía internacional</b>

*Fuente: Adaptado de Bartlett y Ghoshal (1990a)*

La **compañía internacional** se caracteriza por contar con un bajo nivel de respuesta local y un nivel bajo de integración. Según Johnson y Scholes (1997, p.381) la empresa mantiene su estructura organizativa del país de origen, pero controla las subsidiarias a través de una división internacional. Éstas últimas se apoyan en productos desarrollados por la matriz y obtienen la ventaja competitiva de la transferencia de tecnología. Sin embargo, las subsidiarias no cuentan con mucha independencia y en consecuencia, no existirá una buena adaptación local de los productos o de la tecnología.

Por otro lado, las **compañías multidomésticas o multinacionales** se caracterizan por la autonomía total de cada filial y por su bajo nivel de control y coordinación por parte de la matriz. Una manifestación de esta independencia lo constituye el hecho de que cada filial puede producir su

propia gama de modelos bajo marcas propias y dirigirlos tan sólo a sus mercados domésticos. El principal punto fuerte de esta concepción es que la dispersión de recursos y la descentralización de la toma de decisiones permiten a las filiales responder perfectamente a las necesidades locales. No obstante, la segmentación de actividades tiene consecuencias negativas sobre la eficiencia global de la multinacional. Por otro lado, los mecanismos de coordinación utilizados suelen basarse en el control financiero de las subsidiarias, a pesar de que puede existir un cierto veto final a las estrategias locales.

Desde la teoría conductista, Pelmutter (1969, *op. cit.*) califica a este tipo de empresas como **policéntricas**, las cuales se caracterizan por presentar una gestión totalmente orientada a los diferentes países donde se encuentra presente la corporación. Los mecanismos de control son totalmente locales y no existe coordinación ni entre las mismas subsidiarias ni entre la subsidiaria y la matriz. Además, los gerentes de las diferentes filiales extranjeras suelen ser originarios del propio país.

La **compañía global** concibe el mercado mundial como único. Según Grant (1996, *op. cit.*, p. 418), la clave de esta estrategia está en considerar los mercados nacionales como segmentos de un mercado mayor, de ámbito mundial. De esta manera, según Yip (1989), se consiguen ciertas ventajas, como las economías de escala, ya que se obtiene un producto estandarizado para todo el mundo, lo que permite obtener unos beneficios en costes y, por tanto, un aumento de la eficiencia de la corporación. Ahora bien, los recursos y capacidades más importantes suelen estar consolidados en el centro, lo que implica que las filiales son gestionadas sin ningún recurso activo, por lo que no cuentan con la habilidad para responder a las necesidades del mercado local.

Pelmutter (1969, *op. cit.*) clasifica las compañías que llevan a término una estrategia global como **empresas etnocéntricas**, ya que su gestión se fundamenta en criterios estrictamente uninacionales, desde el punto de vista del país de origen de la corporación. No se pierde nunca de vista la

identidad nacional de la matriz, ya que incluso es habitual que los cargos directivos de las filiales extranjeras estén ocupados por gerentes que provengan de la propia matriz.

Según Bartlett y Ghoshal (1991, *op. cit.*, p. 63), todas las empresas que operan en un ámbito mundial tienen la necesidad de alcanzar, simultáneamente, la eficiencia global, la sensibilidad nacional y la habilidad de desarrollar y explotar los conocimientos mundialmente. Pero ninguna de las fórmulas anteriormente descritas lo consigue, ya que se ven obligadas a priorizar. Así, la empresa global supone que la escala y la consiguiente reducción del coste son la fuente clave de ventaja competitiva. La empresa multidoméstica ve en la diferenciación el camino principal hacia el éxito y la empresa internacional espera utilizar innovaciones creadas en la sede central para reducir costes, incrementar ingresos, o ambas cosas a la vez. En consecuencia, ante estas organizaciones, los autores proponen la organización transnacional como la única solución capaz de alcanzar todos esos objetivos simultáneamente. De forma que la empresa transnacional constituye el eje clave de la aportación de estos autores

La **compañía transnacional** se encuentra estructurada en una red integrada de recursos y capacidades, dispersos e independientes, que persiguen equilibrar fuerzas contrarias encaminadas a conseguir las ventajas de una estrategia global, pero, al mismo tiempo, responden de la mejor manera posible a las diferentes necesidades locales.

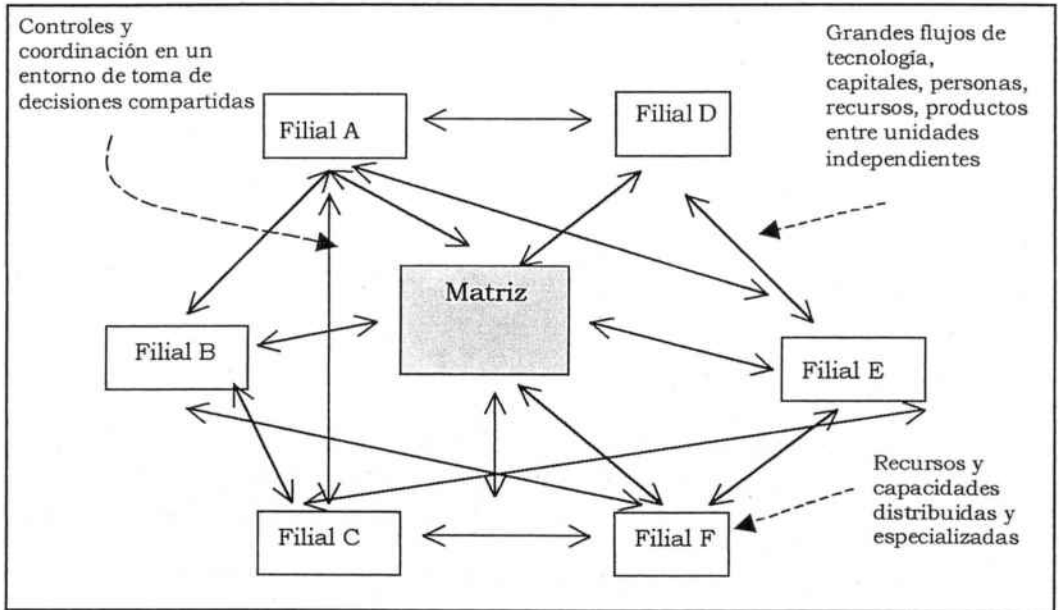
Bartlett y Ghoshal (1991, *op. cit.*) señalan las **características que presenta una corporación transnacional** :

- Cada unidad nacional, a pesar de que funcionan de forma autónoma, es una fuente de ideas, recursos y capacidades que pueden ser utilizadas en beneficio del conjunto de la organización. Las unidades llegan a una escala global mediante la especialización por parte de todo el grupo.

- El modelo transnacional requiere procesos de coordinación altamente flexibles, que permitan el flujo de componentes, productos, recursos, gente e información.

De forma que la organización transnacional logra sus ventajas competitivas a través de la dispersión geográfica de sus activos, de la especialización de sus operaciones y de la elevada interdependencia entre sus filiales. La figura 1.11 refleja este hecho mediante un esquema.

**Figura 1.11. La organización de la empresa transnacional**



Fuente: Bartlett y Ghoshal (1991, *op. cit.*, p. 96)

La tabla 1.8 muestra las características de los distintos tipos de organizaciones multinacionales.

**Tabla 1.8. Tipología de Bartlett y Ghoshal según las características organizativas**

Característica organizativa	Multidoméstica	Global	Internacional	Transnacional
<b>Configuración de activos y capacidades</b>	Descentralizada y nacionalmente autosuficiente. Federación descentralizada	Centralizada y de escala global. Eje centralizado	Centralización de las fuentes principales de competencia y descentralización de las restantes. Federación coordinada	Dispersa, interdependiente y especializada. Red integrada
<b>Papel de las operaciones extranjeras</b>	Percepción y explotación de las oportunidades locales	Instrumentar estrategias de la matriz	Adaptar e impulsar las competencias de la matriz	Contribuciones diferenciadas por las subsidiarias para operaciones integradas mundialmente
<b>Desarrollo y difusión de conocimientos</b>	Desarrollo y retención de conocimientos dentro de cada unidad	Desarrollo y retención de conocimiento en el centro	Desarrollo de conocimientos en el centro y transferido a las unidades extranjeras	Desarrollo común de los conocimientos mundialmente compartidos.

Fuente: Adaptado de Bartlett y Ghoshal (1989, *op. cit.*)

#### 1.4.4. Diferentes elementos estructurales de las relaciones entre la matriz y las filiales

Para finalizar este apartado, y acabar de examinar la estrategia y la estructura de las empresas multinacionales, es importante estudiar qué variables definen las relaciones entre la matriz y las filiales de la multinacional. Estas relaciones son una clara consecuencia de la estrategia de la multinacional y de la configuración de su estructura organizativa.

Las variables estructurales fundamentales que definen la relación entre la matriz y sus filiales son el **grado de integración**, el **de formalización** y el **de centralización**.

- **Integración**

Según Birkinshaw (1994, *op. cit.*), el término integración hace referencia a los mecanismos de coordinación por los cuales las actividades de las subsidiarias alcanzan una congruencia con las actividades del resto de la organización. Esta integración de las filiales para formar una sola estructura homogénea es uno de los mayores problemas al que se enfrentan las grandes multinacionales, debido, en parte, a la existencia de dificultades de comunicación entre filiales y a las diferentes concepciones nacionales de hacer negocio (Stopford, 1985).

Según Martínez y Jarillo (1990, *op. cit.*), los mecanismos de coordinación se pueden dividir en dos grupos: **los formales** y **los menos formales** o más sutiles, ligados a la organización formal e informal, respectivamente. Entre los primeros se encuentran la centralización de la autoridad y la formalización, explicadas también en este apartado, además de la planificación (planes, programas, presupuestos) y del control. En relación a los mecanismos menos formales, aspectos como la cultura organizacional, las comunicaciones informales y las relaciones laterales en la organización, pueden constituir instrumentos mucho más sofisticados que los primeros.

- **Formalización**

La formalización ha sido estudiada en el ámbito internacional, entre otros autores, por Hedlund (1980, 1981). Este autor define esta variable estructural como el grado en que se toman decisiones y realizan actividades de acuerdo con unas rutinas y líneas de autoridad preestablecidas. En otras palabras, la formalización consiste en el uso de estructuras y sistemas de coordinación y control, bien definidas. En consecuencia, este concepto está muy ligado al de la normalización y la especialización de las actividades.

Según Ghoshal y Nohria (1989), la formalización disminuye el poder tanto de la filial como de los *headquarters*, ya que limita la relación de intercambio a unas meras normas de carácter impersonal.

- **Centralización de las decisiones<sup>6</sup>**

Quizás el factor estratégico más importante que afecta la estructura organizacional de la multinacional es el grado de centralización de las decisiones (Dunning, 1993, *op. cit.*, p. 224). Según Birkinshaw (1994, *op. cit.*, p. 120), el concepto de centralización y autonomía han sido utilizados de manera indistinta en la literatura sobre multinacionales, para referirse al reparto de la autoridad o poder de decisión entre los *headquarters* y las distintas subsidiarias. Cuando decimos que una multinacional está muy centralizada, nos referimos a que el proceso de decisión tiene un carácter muy jerárquico, ya que es la matriz quien toma las decisiones más estratégicas de sus filiales.

Relacionado con el grado de centralización o descentralización de la multinacional encontramos el concepto de control. En términos del paradigma integración-respuesta, si la multinacional persigue un cierto nivel de integración global, la matriz deberá centralizar la autoridad, ejerciendo un estrecho control sobre sus filiales. Mientras que si se desea conseguir un cierto grado de respuesta local, la multinacional deberá descentralizar otorgando a las filiales un cierto grado de autonomía, sometiéndolas a menor control.

Según Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*, p. 160) existen dos tipos de control, **el control operativo** y **el estratégico**. El primero hace referencia al control establecido por los *headquarters* sobre las filiales para gestionar la integración global de las operaciones llevadas a cabo en la multinacional;

---

<sup>6</sup> Para una buena revisión sobre el tema de la centralización en las multinacionales ver Gates, S.R. y Egelhoff, R. (1986): "Centralization in parent headquarters-subsidiaries relationships", *Journal of International Business Studies*, vol. 17 (2) 1986, pp. 71-92

(por ejemplo, el control sobre la actividad productiva, la logística, la transferencia de tecnología y los precios). El segundo tiene un carácter más importante, ya que se refiere a la asignación de las misiones estratégicas de las diferentes filiales. El control estratégico requiere una visión estratégica compartida entre la matriz y las filiales y una cierta habilidad para coordinar dichas misiones.

Asimismo, el grado de control operativo y estratégico que ejerce la matriz sobre sus filiales determina, en sentido contrario, el grado de autonomía operativa y estratégica de dichas subsidiarias. El tipo de control y autonomía, que determinan la integración global y la coordinación estratégica, constituyen, probablemente, la componente más importante que define las relaciones entre *headquarters* y subsidiarias.

El grado de centralización y control de la matriz sobre sus filiales viene determinado principalmente por el grado de dependencia de éstas últimas, en relación a la disposición de recursos y capacidades dentro de la multinacional. En este sentido, Hedlund (1981, *op. cit.*) encontró una relación negativa entre el grado de centralización de la multinacional y el tamaño de la filial, tomando este último aspecto como una variable *proxy* de los recursos y poder de la subsidiaria.

Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*, p. 161) establecen **tres tipos de dependencias de la filial en relación a la multinacional:**

- Aquella dependencia que se deriva de un despliegue de recursos, de forma que ninguna filial cuenta con todas las capacidades que posee la matriz. Las filiales se encuentran inmersas en una red de interrelaciones complejas, ya que ninguna filial podría sobrevivir por sí sola, al tener sólo una parte de los recursos y capacidades.
- Aquella que viene definida por el hecho de que las filiales constituyen plataformas productivas que suministran componentes o productos finales a la matriz. Los *headquarters* influyen en sus filiales en



decisiones como la capacidad de las plantas productivas, aspectos operativos, tecnología utilizada, etc.

- Por último, otra forma de dependencia sería el apoyo en la gestión y la transferencia de tecnología que ofrece la matriz a sus filiales.

La tabla 1.9 señala algunos de los factores que favorecen la descentralización de la autoridad en las filiales y, por el contrario, los que conducen a la centralización de las decisiones en la matriz (Dunning 1993, *op. cit.*, p. 226).

**Tabla 1.9. Centralización versus descentralización en la toma de decisiones**

Presiones que favorecen la centralización	Presiones que favorecen la descentralización
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de una visión global de los recursos.</li> <li>- Necesidad de obtener y examinar datos globales.</li> <li>- Cuando se requiere una racionalización de la producción.</li> <li>- Cuando el nivel de conocimiento en la matriz hace inadecuada la delegación.</li> <li>- Necesidad de economías de escala/alcance en la centralización de decisiones.</li> <li>- Cuando aparecen conflictos de interés entre filial y matriz.</li> <li>- En áreas estratégicamente sensibles.</li> <li>- Falta de experiencia de las filiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando la propiedad es compartida.</li> <li>- Deseo de independencia por parte de la filial.</li> <li>- Cuando la rapidez en las decisiones es crucial.</li> <li>- Cuando el conocimiento local es importante (sobre relaciones laborales).</li> <li>- Cuando el coste de centralización es elevado.</li> <li>- Necesidad de promover la participación local en la toma de decisiones.</li> <li>- Necesidad de reclutar buen personal local.</li> <li>- Presiones por parte de los gobiernos locales.</li> <li>- Tamaño y experiencia de las filiales locales.</li> </ul>

*Fuente: Dunning (1993, op. cit., p. 226)*

Por último, cabe resaltar el estudio empírico realizado por Young, Hood y Hamill (1988), sobre la presencia de multinacionales en Gran Bretaña, que concluye que son las norteamericanas, frente a las europeas y japonesas, las que presentan una mayor tendencia a la centralización de las

decisiones<sup>7</sup>. Además, estos autores observan que el grado de centralización de la autoridad es más o menos pronunciado según las áreas funcionales implicadas en las decisiones. De manera que aquellas funciones en las que se obtienen ventajas de una gestión común y las que la matriz implementa de manera más eficiente (por ejemplo, funciones de I+D, políticas de reparto de dividendo o planificación de inversiones), el grado de centralización de la matriz será elevado. Por el contrario, las filiales contarán con una mayor autonomía en aquellas funciones cuyo éxito está vinculado a la cultura local o a clientes y proveedores locales (por ejemplo, las áreas de organización de personal o la promoción de ventas).

---

<sup>7</sup> Esta circunstancia viene corroborado por numerosos estudios, como los de Otterberck (1981) y Negandhi y Baliga (1981).

## **1.5. Análisis de la estrategia a nivel de filial**

### **1.5.1. Cambio de la unidad de análisis: de la multinacional a la filial**

Los estudios tradicionales sobre multinacionales se centraban en el estudio de la estrategia internacional utilizando como unidad de análisis básico la propia multinacional considerada como un todo homogéneo. Sin embargo, en la última década, la literatura ha cambiado, centrando su atención sobre la subsidiaria. Preguntas como qué tipo de estrategia lleva a cabo la filial en un determinado país, cuál es el rol estratégico de la filial dentro de la multinacional, cómo evoluciona y cómo se implementa, han sido objeto de trabajo empírico y conceptual (Taggart, 1998).

Tradicionalmente, el marco teórico bajo el que se estudiaba las multinacionales, consideraba que las ventajas competitivas se generaban fundamentalmente en la matriz y que podían desarrollarse en las filiales, por ejemplo a través de la transferencia de tecnología (Vernon, 1966, *op. cit.*). Pero a medida que las filiales fueron creciendo y evolucionando se convirtieron en fuentes claras de ventajas competitivas y, por tanto, fueron captando la atención de los investigadores (Birkinshaw y Hood, 1998). En palabras de Archibugi y Michie (1994, p. 32) en el pasado, "...se contemplaban las multinacionales con la forma de un pulpo, con el cerebro en su país de origen y los tentáculos en los países en los que se establecían." Sin embargo, actualmente se observan muestras de lo contrario; existen multinacionales que cuentan con recursos y capacidades básicos fuera de su ámbito geográfico originario, de forma que "habría que inferir que una proporción sustancial de la materia gris se ha desplazado a los tentáculos".

El cambio de la unidad de análisis, a la hora de estudiar la estrategia y estructura de las empresas multinacionales, ha venido en parte fomentado

por la literatura sobre estrategias globales (Birkinshaw, 1994, *op. cit.*, p. 128). Concretamente, dos paradigmas han sido la principal fuente de inspiración:

Por un lado, el modelo de integración- respuesta de Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*) que mostró la necesidad de lograr un equilibrio entre la integración de las operaciones de la multinacional a nivel global y dar respuesta a las necesidades de los mercados locales. A nivel de la filial, este hecho implica ganar identidad local y crear una serie de productos adecuados a las demandas locales, sin perder las ventajas de la integración dentro de la de la multinacional (Birkinshaw, 1994, *op. cit.*, p. 129).

Por otro lado, el concepto de empresa transnacional de Bartlett y Ghoshal (1991, *op. cit.*) y el paradigma de la corporación multinacional como una red interorganizacional (Bartlett y Ghoshal, 1990a, *op. cit.*) mostraron que las subsidiarias asumen distintos roles estratégicos dentro de la multinacional. Los autores sugieren que la necesidad de la diferenciación de los mercados locales varía substancialmente y, con ella, los recursos y las capacidades de las distintas filiales. Por tanto, tratar a las filiales de la misma forma resulta inapropiado y, por ello, proponen la solución transnacional, en la que los roles y las responsabilidades de las filiales son distintos, ya que "reflejan explícitamente las diferencias de los entornos externos y de las capacidades internas" (Bartlett y Ghoshal, 1986, *op. cit.*, p. 88). En otras palabras, la empresa transnacional implica que las multinacionales no son simétricas y que, por tanto, deben ser organizadas y controladas de forma diferente (Ghoshal y Noria, 1989, *op. cit.*), considerando la empresa más como un grupo interorganizacional que como una organización única y homogénea.

### 1.5.2. Clasificación de los roles estratégicos de las filiales

En primer lugar, es necesario definir qué se entiende por **filial o subsidiaria**. La literatura al respecto trata este concepto de maneras diferentes, pudiéndolo considerar en un sentido amplio o estrecho. La diferencia está en función de si se refiere a la totalidad de entidades de que dispone una multinacional en un determinado país o bien si se trata de una única entidad independiente del resto y que no tiene por qué contar con una cadena de valor completa sino que puede que lleve a cabo una única función, por ejemplo la comercial o la industrial (Birkinshaw y Hood 1998, *op. cit.*). En este estudio, utilizaremos el concepto más amplio de subsidiaria.

Una segunda apreciación importante se refiere a los conceptos de **estrategia y rol estratégico** nivel de filial. Birkinshaw y Morrison (1995) señalan que éstos términos han sido utilizados en la literatura, a menudo de forma intercambiable, pero que en realidad tienen significados diferentes. Mientras que el término rol sugiere un proceso determinista por el cual la filial desempeña una función impuesta, la estrategia sugiere mayores grados de libertad por parte de la filial para definir su propio destino. Ahora bien, el presente estudio utilizará el término "rol estratégico" para designar los diferentes comportamientos o posiciones estratégicas que puede asumir una subsidiaria.

Existen numerosas aportaciones que establecen diferentes tipologías de las estrategias a nivel de filial. Sin embargo, no las señalaremos todas, ya que muchas de estas clasificaciones son reiterativas, puesto que están concebidas para analizar otros aspectos, como la evolución de los roles estratégicos de las filiales (caso de Birkinshaw, 1996 y Birkinshaw y Hood, 1998, *op. cit.*) o bien la conexión de las estrategias con los tipos de estructura y mecanismos de coordinación que emplea la multinacional con sus filiales (Ghoshal y Noria, 1989, *op. cit.*; Martínez y Jarillo, 1990, *op. cit.*; Birkinshaw y Morrison, 1994, *op. cit.*).

Teniendo en cuenta el objeto del presente estudio señalaremos las clasificaciones de Bartlett y Ghoshal (1986, *op. cit.*); Jarillo y Martínez (1990, *op. cit.*); White y Poynter (1984); Roth y Morrison (1992) y finalmente, Gupta y Govindarajan (1991).

Estos autores establecen sus tipologías a partir de una gran diversidad de criterios, muchas veces relacionados entre sí, como la importancia del entorno local donde se encuentra ubicada la filial, el grado de integración de la filial dentro de la multinacional, el grado de especialización y autonomía de la filial o la dirección de los flujos de conocimiento. Ahora bien, entre todos ellos resalta un criterio común a dichas taxonomías: la localización de recursos y capacidades en la subsidiaria. Esta dimensión aparece de manera explícita o implícita en todas las aportaciones. La visión de la empresa desde la teoría de recursos y capacidades tiene mucho que ver con la visión de la multinacional desde el modelo de red interorganizacional de Bartlett y Ghoshal (1990a, *op. cit.*) y desde el paradigma de integración-respuesta de Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*), ya que reconocen que la generación de recursos y capacidades puede ocurrir a nivel de filial más que a nivel de toda la multinacional.

La tabla 1.10 resume las tipologías sobre los roles estratégicos según la literatura existente.

**Tabla 1.10. Literatura sobre tipologías de roles estratégicos**

<b>Autores</b>	<b>Criterios</b>	<b>Clasificaciones</b>
Bartlett y Ghoshal (1989 <sup>a</sup> , <i>op. cit.</i> )	- Importancia entorno local - Localización recursos y capacidades	Líder estratégico, colaborador, agujero negro; ejecutor
Jarillo y Martínez (1990, <i>op. cit.</i> ); Taggart (1997)	- Grado de integración de la filial - Localización recursos y capacidades	Filial receptiva, filial activa, filial autónoma, filial inactiva
White y Poynter (1984, <i>op. cit.</i> )	- Localización recursos y capacidades - Alcance de producto y mercado	Satélite comercial, especialista; estratégicamente independiente; réplica en miniatura, productor racionalizado
Roth y Morrison (1992, <i>op. cit.</i> )	- Grado de especialización de la filial - Grado de centralización	Filial racionalizadora global, filial responsable global
Gupta y Govindarajan (1991, <i>op. cit.</i> )	- Dirección de las transacciones de conocimiento	Jugador integrado, innovador local, innovador global, ejecutor

Fuente: *Elaboración propia.*

### 1.5.2.1. Clasificación realizada por Bartlett y Ghoshal (1986)

Bartlett y Ghoshal (1986, *op. cit.*) establecen una clasificación de los roles estratégicos de las filiales basadas en dos dimensiones: por un lado, la importancia estratégica a nivel global del entorno local donde está establecida la filial y por otro, el valor de los recursos y capacidades locales (en tecnología, producción, marketing, etc) de cada filial.<sup>8</sup> La figura 1.12 representa la tipología elaborada por estos autores.

La clasificación tiene como resultado cuatro roles distintos: la filial **líder estratégico** (*strategic leader*) es aquella con una elevada competencia interna, al mismo tiempo está situada en un mercado estratégico para la

<sup>8</sup> Los autores extendieron este modelo al análisis del proceso de innovación dentro de la multinacional, identificando la habilidad de cada filial a generar, difundir y adaptar las innovaciones, en función de su rol estratégico. Esta extensión del modelo se explica en el apartado 1.6.3.2.

multinacional. La **colaboradora** (*contributor*) se trata de una filial altamente competente, pero que opera en mercados de escasa importancia. La **ejecutora** (*implementer*) corresponde a la filial tradicional, ya que cuenta tan sólo con los recursos y capacidades necesarios para mantener sus operaciones locales en un mercado no estratégico. Son meras distribuidoras del valor añadido de la compañía. Y, por último, el **agujero negro** (*black hole*), correspondiente a una situación estratégica no aceptable, ya que la filial se encontraría en mercados estratégicamente importantes pero con unas capacidades mínimas. Se trata más de un rol de carácter más bien transitorio, puesto que la filial debería pasar a ser un líder estratégico (ver figura 1.12).

**Figura 1.12. Roles estratégicos de las filiales según Bartlett y Ghoshal**

<b>Importancia estratégica del entorno local</b>	Alta	<b>Agujero negro</b>	<b>Líder estratégico</b>
	Baja	<b>Ejecutor</b>	<b>Colaborador</b>
		Bajo	Alto
		<b>Nivel de recursos y capacidades locales</b>	

Fuente: Bartlett y Ghoshal (1991, *op. cit.*)

### 1.5.2.2. Clasificación realizada por Jarillo y Martínez (1990, 1991) y Taggart (1997)

La tipología establecida por Jarillo y Martínez (1990, *op. cit.*) resulta de gran interés para el presente estudio, ya que se identificaron tres roles estratégicos a partir de un estudio empírico realizado en 1988, con datos de 50 filiales de multinacionales extranjeras localizadas en España.



La identificación de los roles estratégicos se hizo aplicando a nivel de filial los modelos estratégicos de las multinacionales, explicados anteriormente en el segundo apartado. En concreto, se basa, por un lado, en la configuración de las actividades de la cadena de valor de Porter (1985, *op. cit.*) y por otro, en el paradigma integración- respuesta de Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*) y, por consiguiente, en la clasificación de las estrategias de las multinacional de Bartlett (1989, *op. cit.*), multidoméstica, global y transnacional.

De este modo, utiliza como dimensiones el grado de localización de recursos y capacidades, que son resultado de las presiones de respuesta local y el grado de integración de la filial, que responde a los imperativos globales a los que está sujeta la multinacional.

Los autores se basan en estas variables para identificar tres roles diferenciados: la **filial autónoma** (*autonomus*), propia de una organización multidoméstica; la **filial receptiva** (*receptive subsidiary*), que corresponde a una organización global y la **filial activa** (*active subsidiary*), propia de una empresa transnacional (ver figura 1.13).

**Figura 1.13. Roles estratégicos de las filiales según Jarillo y Martínez**

<b>Grado de integración</b>	Alto	<b>Filial receptiva</b>	<b>Filial activa</b>
	Bajo		<b>Filial autónoma</b>
		Bajo	Alto
		<b>Grado de localización de recursos y capacidades</b>	

Fuente: Jarillo y Martínez (1990, *op. cit.*)

por otro lado, Taggart (1997, *op. cit.*) amplió el modelo establecido por Jarillo y Martínez (1990, *op. cit.*) basándose en un estudio empírico sobre

filiales industriales inglesas, ya que consiguió llenar el hueco vacío para aquellas filiales que presentan un grado de respuesta local y un nivel de integración bajos.

**Filial inactiva** (*Quiescent subsidiary*) es la denominación que emplea el autor para identificar el nuevo rol estratégico. Éste representa la peor estrategia posible que puede llevar a cabo una filial, ya que no constituye un fin en sí mismo sino que, más bien, parece que se trata de una fase intermedia en la evolución, por ejemplo, de una filial receptiva hacia otra autónoma. Además, el autor concluye que puede tratarse de un rol ejercido al principio de la vida de la filial, ya que constata empíricamente que la edad de la mayoría de filiales que presentaban este rol no sobrepasaba los cinco años de actividad.

Taggart (1997, *op. cit.*) señala que el motivo por el cual Jarillo y Martínez (1990, *op. cit.*) no identificaron este cuarto rol, además de usar una metodología diferente, lo constituye el hecho de que las filiales españolas, en general, presentan un mayor grado de integración que las inglesas y que, por tanto, era difícil encontrar filiales inactivas en una muestra española.

### **1.5.2.3. Clasificación realizada por White y Poynter (1984)**

White y Poynter (1984, *op. cit.*) identificaron cinco comportamientos diferentes de filiales tras un estudio empírico sobre subsidiarias de multinacionales extranjeras en Canadá. La tipología es resultado del análisis de los recursos y capacidades de la filial y de su habilidad para crear un rol distinto para sí misma dentro de la multinacional. La clasificación es la siguiente:

- **Satélite comercial** (*marketing satellite*): se trata de una filial exclusivamente comercial, que vende productos en su mercado local,

fabricados por la matriz u otra filial. Puede realizar alguna fase final del proceso como el envasado y empaquetado del producto.

- **Réplica en miniatura** (*miniature replica*): es aquella subsidiaria que constituye una reproducción a escala local de la matriz en el país de origen. Produce y comercializa alguna o todas las líneas de productos obtenidas en la matriz para destinarlas a un mercado local.
- **Productora racionalizada** (*rationalized producer*): se trata de aquella filial que fabrica un conjunto de componentes o productos en el país extranjero para un mercado global. Sin embargo, el alcance del producto es limitado, ya que el *output* puede ser posteriormente procesado en otras partes de la multinacional. Generalmente, el marketing se realiza a través de las filiales satélites comerciales y el desarrollo del producto va a cargo de la matriz.
- **Especialista en algún producto** (*product specialist*): es cuando la filial desarrolla, produce y comercializa una línea de producto de forma limitada, para abastecer los mercados globales. La filial es normalmente autosuficiente en términos de la cadena de valor por lo que tiene control estratégico sobre sus líneas de producto.
- **Estratégicamente independiente** (*strategic independent*): es aquella filial que cuenta con independencia para desarrollar líneas de negocio, ya sea para el mercado local, para un mercado regional o global. La filial dispone de acceso ilimitado a los mercados globales y libertad para perseguir nuevas oportunidades de negocio. Las relaciones administrativas y financieras son el principal vínculo con la matriz.

#### 1.5.4. Clasificación realizada por Roth y Morrison (1992)

Roth y Morrison (1992, *op. cit.*) establecen una tipología de filiales limitada a aquellas que persiguen estrategias globales, en el sentido de Porter (1986, *op. cit.*). El estudio empírico fue realizado sobre una muestra de

578 filiales extranjeras situadas en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania y Japón, pertenecientes a industrias consideradas como globales<sup>9</sup>. Los autores señalan dos tipos de roles estratégicos para las filiales, a partir de dos criterios: el grado de especialización de la filial y la centralización de responsabilidad o autonomía de la filial como consecuencia de la necesidad de una mayor coordinación dentro de la multinacional. Según Crookell (1986) ante el fenómeno actual de la caída de las barreras comerciales internacionales resulta inevitable que las subsidiarias tiendan hacia una mayor especialización y, por tanto, a una mayor centralización de responsabilidad.

Basándose en estas dos dimensiones, Roth y Morrison (1992, *op. cit.*) identifican dos filiales con tipos de especialización y responsabilidad distintos:

- **Subsidiaria resultado de una racionalización global** (*global subsidiary rationalization*): la filial está especializada en unas pocas actividades (por ejemplo, en la fabricación de una determinada componente o producto) asignadas por la matriz, manteniendo ésta última el control de las actividades más estratégicas, como son las del desarrollo y diseño del producto.
- **Subsidiaria responsable global**<sup>10</sup> (*global subsidiary mandate*): ésta coopera con los *headquarters* para desarrollar e implementar la

---

<sup>9</sup> Las multinacionales del estudio pertenecían a los siguientes sectores de actividad: fabricación de motores y sus componentes, instrumentos de medición, funguicidas e insecticidas, equipamiento de la minería, farmacia, equipos de radio y televisión, equipos de audio y video, semiconductores, instrumentos de cirugía y medicina, aparatos de teléfono y telégrafo, etc. Todos estas industrias han sido consideradas como globales por Porter (1986, *op. cit.*).

<sup>10</sup> Muy parecido a la subsidiaria responsable global estaría el concepto de *corporate charter*, desarrollado por Galunic, D.C. y Eisenhardt, K.M. (1994): "Renewing the strategy-structure performance paradigm", en Staw, B.M. y Cummings, L.L. (Ed), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, Conn: JAI Press. Los autores definen un *charter* o posición estratégica, como aquellos

estrategia de la multinacional. La filial presenta el control estratégico de un producto o línea de productos dentro de la multinacional, ocupándose de las funciones de I+D, producción y marketing correspondientes. Este tipo de filial es una alternativa a la estrategia global de la multinacional, ya que, en vez de centralizar la responsabilidad y el control estratégico en la matriz, se dispersa por líneas de producto en las diferentes filiales según sus recursos y capacidades.

Tal y como enuncia Birkinshaw (1996, *op. cit.*), la separación en la realidad no resulta a veces clara, ya que podemos encontrar filiales responsables de un producto dentro de la multinacional, pero sometidas a limitaciones geográficas (son responsables tan sólo para ciertos mercados) y funcionales (puede que no cuenten con una I+D del todo propia). De modo que la diferencia que sirve como criterio a la hora de clasificar los dos roles radica en que el primero implica una especialización a nivel de una única actividad de creación de valor, mientras que el segundo es una especialización a mayor escala, implicando autoridad de decisión y realización de varias funciones.

Por otro lado, el mismo autor señala que la *global subsidiary mandate* no tiene por que ser estratégicamente superior a las *global subsidiary rationalization*, ya que puede ocurrir que la primera sea responsable de un producto poco importante para la multinacional, situado en las últimas fases de su ciclo de vida, mientras que la componente o producto fabricado por la segunda sea de mucho más valor estratégico.

Roth y Morrison (1992, *op. cit.*) detectaron algunas de las características que identificaban a una filial como *global mandate*. Entre ellas destacamos la poca dependencia de producto de la filial respecto a la multinacional, la independencia de la función de I+D, las elevadas competencias en

---

negocios (combinación de producto y mercado) en los que participa una división y sobre los que tiene la responsabilidad dentro de la corporación.

marketing y producción que tiene la filial en relación al resto de filiales y su capacidad de gestión, en cuanto a la habilidad para gestionar el cambio estratégico y para ciertas interdependencias.

#### **1.5.2.5. Clasificación realizada por Gupta y Govindarajan (1991)**

Estos autores parten del supuesto de que la multinacional es una red de transacciones de capital, productos y conocimientos entre las distintas unidades localizadas en los distintos países. Y, concretamente, clasifican las filiales en función del tipo de transacciones de conocimiento dentro de la multinacional en que participan.<sup>11</sup>

En este sentido, establecen cuatro tipos de estrategias según la dirección de los flujos de conocimiento, en función de si la filial constituye destino o fuente de generación de *know-how* dentro de la multinacional. La figura 1.14 muestra la tipología establecida por estos autores.

---

<sup>11</sup> Las transacciones de conocimiento dentro de la empresa se refieren, por un lado, al conocimiento interno, relativo a los recursos y capacidades de la empresa y al conocimiento externo, sobre mercado y entorno. No se refiere al intercambio de información de carácter administrativo.

**Figura 1.14. Roles estratégicos de las filiales según Gupta y Govindarajan**

Influencia de conocimiento de la filial al resto de la corporación	Alta	<b>Innovador global</b>	<b>Jugador integrado</b>
	Baja	<b>Innovador local</b>	<b>Ejecutor</b>
		Baja	Alta
		<b>Afluencia de conocimiento del resto de la corporación a la filial</b>	

Fuente: Gupta y Govindarajan (1991, op. cit.)

La filial **innovadora global** (*global innovator*) es la principal fuente de generación de conocimiento de la multinacional. Históricamente este rol era ejercido principalmente por la matriz. La filial **jugadora integrada** (*integrated player*) es parecida a la anterior, ya que también implica una responsabilidad para crear conocimiento que puede ser usado por el resto de filiales; no obstante, no es autosuficiente en cuanto a sus propias necesidades de conocimiento. La filial **ejecutora** (*implementor*) está poco implicada en la generación de conocimiento y, por el contrario, se apoya en la afluencia de conocimiento de la matriz o otras filiales. Este sería el rol tradicional de las primeras subsidiarias. La filial **innovadora local** (*local innovator*) tiene casi total responsabilidad para la creación de *know-how* relevante en relación a todas las funciones claves de la empresa; pero se trata de un conocimiento muy local y difícil de aplicar al resto de la multinacional. Este caso sería típico de las filiales de las empresas que llevan a cabo una estrategia multidoméstica.

### **1.5.2.6. Equivalencias entre los distintos roles estratégicos de las subsidiarias**

A pesar de los diferentes criterios utilizados por los distintos autores en el establecimiento de las taxonomías, el resultado obtenido es más o menos equivalente. En concreto, se puede identificar una equivalencia, más o menos, precisa para tres tipos de roles estratégicos a nivel de filial:

**Filial con rol estratégico global:** En términos de Whyte y Pointer (1984, *op. cit.*), Bartlett y Ghoshal (1986, *op. cit.*) y Jarillo y Martínez (1990, *op. cit.*), es aquella subsidiaria que ha desarrollado unos recursos y unas capacidades claves sobre los que basar las ventajas competitivas de la multinacional. Es una filial ubicada en un entorno competitivo de gran peso relativo para la multinacional, cuyas acciones no sólo tienen repercusión local sino que también afectan globalmente al resto de unidades de la multinacional. Según Roth y Morrison (1992, *op. cit.*) esta subsidiaria presenta un elevado grado de autonomía y especialización, siendo muchas veces la responsable global o regional de un determinado negocio o líneas de producto. Además, se trata de una filial de primer orden estratégico para la multinacional y, por ello, su comportamiento y generación de conocimiento influye al resto de la multinacional (Gupta y Govindarajan, 1991, *op. cit.*).

**Filial con rol integrado en la estrategia global de la multinacional:** Se trata de una filial de menor valor estratégico dentro de la multinacional que la anterior. Ésta cuenta con unos recursos y capacidades más o menos elevados (Whyte y Pointer, 1984, *op. cit.*), (Jarillo y Martínez, 1990, *op. cit.*) en un entorno no demasiado importante dentro del conjunto de la multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1986, *op. cit.*). Se caracteriza por contar con una especialización en unas pocas funciones o actividades de menor carácter estratégico (Roth y Morrison, 1992, *op. cit.*), que no le permiten ser muy autónoma en sus decisiones, ya que presenta una gran



dependencia de otras unidades de la multinacional con el fin de alcanzar un elevado grado de integración (Jarillo y Martínez, 1990, *op. cit.*). De otro lado, según el criterio utilizado por Gupta y Govindarajan (1991, *op. cit.*) podría ser una filial que no influye de manera decisiva en el resto de la corporación, pero que tampoco se deja influir mucho por ella, ya que cuenta con un cierto conocimiento propio; o bien, aquella filial que influye sobre otras unidades, ya que cuenta con cierto grado de especialización, pero que al mismo tiempo se deja influir por el resto de la multinacional, ya que no es autosuficiente.

**Filial con rol estratégico local:** Es quizás el rol de menor trascendencia estratégica dentro de la multinacional, ya que la filial cuenta con poca capacidad para generar recursos y capacidades originales (Whyte y Pointer, 1984, *op. cit.*), (Jarillo y Martínez, 1990, *op. cit.*). El entorno en el que se encuentra no es relativamente importante para la multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1986, *op. cit.*) y tampoco presenta algún tipo de especialización (Roth y Morrison, 1992, *op. cit.*), ya que se dedica simplemente a replicar y adaptar los productos y actividades que ya se llevan a cabo por otra unidad de la multinacional, para su correspondiente ámbito local (Whyte y Pointer, 1984, *op. cit.*). Se trata del rol más tradicional que puede asumir una filial, en el sentido de que constituye un destino neto de la transferencia de conocimiento de la matriz (Gupta y Govindarajan, 1991, *op. cit.*).

La tabla 1.11. muestra las equivalencias de las diversas tipologías establecidas por los distintos autores.

**Tabla 1.11. Equivalencias de los roles estratégicos de filiales**

	Filial con rol estratégico global	Filial con rol integrado	Filial con rol local
Bartlett y Ghoshal (1986, <i>op. cit.</i> )	Líder estratégico	Colaborador	Ejecutor
Jarillo y Martínez (1990, <i>op. cit.</i> ); Taggart (1997, <i>op. cit.</i> )	Activa	Receptiva	Autónoma
White y Poynter (1984, <i>op. cit.</i> )	Estratégicamente independiente Especialista en un producto	Productora racionalizada	Réplica en miniatura
Roth y Morrison (1992, <i>op. cit.</i> )	Responsable global	Racionalización global	
Gupta y Govindarajan (1991, <i>op. cit.</i> )	Innovador global	Innovador local Jugador integrado	Ejecutor

Fuente: Elaboración propia a partir de Birkinshaw y Morrison (1995, *op. cit.*)

### 1.5.3. El proceso de evolución de la subsidiaria según la aportación de Birkinshaw y Hood (1998)

Hasta ahora, se ha tratado la noción del rol estratégico de la filial desde un punto de vista estático, ya que tan sólo se han descrito las distintas tipologías de roles según las aportaciones de diversos autores. Sin embargo, no deja de ser interesante la perspectiva dinámica, en relación a la evolución de la subsidiaria, entendida como el proceso de acumulación o reducción de capacidades<sup>12</sup> de la filial a lo largo del tiempo (Birkinshaw y Hood, 1998, *op. cit.*).

Según Birkinshaw y Hood (1998, *op. cit.*) la formación y evolución del rol estratégico de una filial viene determinado por tres factores principales:

<sup>12</sup> Estos autores basan su aportación sobre en la teoría de recursos y capacidades desarrollada por Nelson y Winter (1982, *op. cit.*).

En primer lugar, encontraríamos la **asignación del rol por parte de la matriz**, de acuerdo con las capacidades de la filial percibidas y con la importancia del entorno local de la filial (Bartlett y Ghoshal, 1986, *op. cit.*). En este sentido, existen dos enfoques teóricos, descritos en el apartado 1.2.2, que soportan este proceso de evolución: por un lado, el ciclo de vida de Vernon (1966, *op. cit.*) y por otro, la propuesta del aprendizaje de la internacionalización de Johanson y Vahlne (1977, *op. cit.*). Ambas perspectivas parten de la idea de que la subsidiaria funciona simplemente como una herramienta pasiva en manos de la empresa multinacional y que, por tanto, actúa únicamente bajo la voluntad de los directivos de la matriz (Leon, 2001).

La aportación del ciclo de vida señala que una filial, a voluntad de la matriz, puede evolucionar pasando de servir exclusivamente a su mercado local, a exportar y cubrir el mercado del país de origen de la multinacional. Por su parte, bajo la perspectiva del aprendizaje de la internacionalización, la filial se va desarrollando y evolucionando mediante la interacción cíclica de las inversiones realizadas en la filial y del efecto aprendizaje por parte de la matriz.

En segundo lugar, la **elección del rol estratégico puede venir decidida por la propia filial**. En este caso son los mismos directivos de la filial los que determinan la posición estratégica dentro del conjunto de la multinacional. Este factor se apoya fundamentalmente en la multinacional concebida como una red interorganizacional, aportación realizada por Bartlett y Ghoshal (1990a, *op. cit.*) y explicada en el apartado 1.5.1. En dicho enfoque, las filiales tienen libertad para desarrollar sus propios recursos y capacidades diferentes a los de la matriz, de manera que conforme la subsidiaria va adquiriendo ventajas competitivas, va reduciendo su dependencia del resto del grupo multinacional y, por tanto, va tomando mayor control sobre su propio destino.

En tercer y último lugar, el **determinismo del entorno local** donde la filial desempeña su actividad, ejerce una influencia nada desdeñable sobre

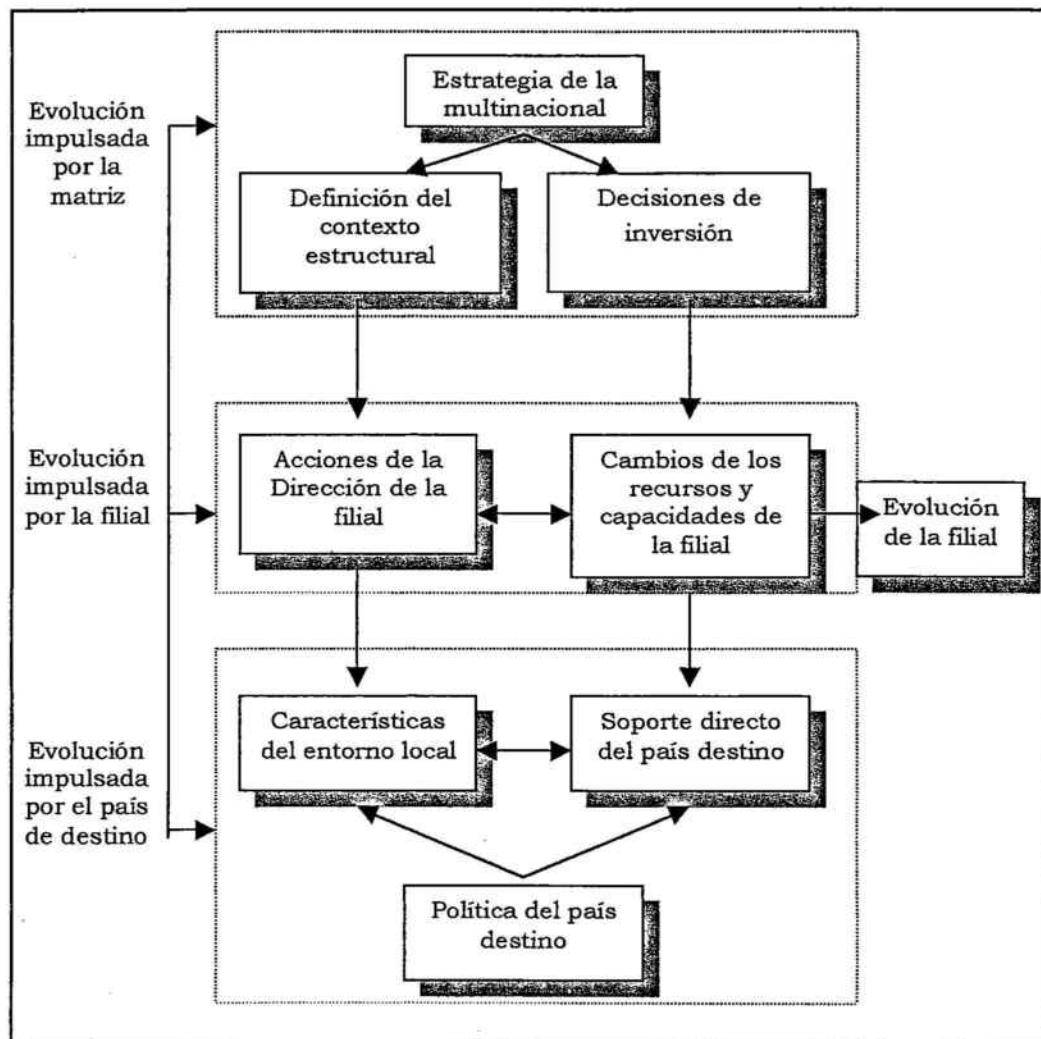
su rol estratégico. En efecto, cada filial actúa bajo un conjunto de condiciones únicas a las que se tiene que adaptar para ser competitivo. Por tanto, la naturaleza del entorno local, definida por los competidores, proveedores y organismos de gobierno, influyen en las actividades realizadas por la filial. En este sentido, Birkinshaw y Hood (1998, *op. cit.*) señalan que ciertos conocimientos se transfieren de forma más efectiva entre empresas locales (ya sean autóctonas o subsidiarias), que entre la matriz y sus filiales extranjeras, debido a la proximidad geográfica y cultural (Kogut y Zander, 1992, *op. cit.*; Krugman, 1991; Porter 1990, *op. cit.*; Solvell y Zander, 1998). Además, un estudio más reciente de Birkinshaw (2000), señala que las filiales extranjeras localizadas en clusters<sup>13</sup> con gran propensión a la exportación, se ven influenciadas considerablemente por éstos. En concreto, comprobó como estas subsidiarias tendían a ser más independientes dentro de la multinacional, más implicadas en los clusters locales y poseían un mayor ámbito de mercado que sus homólogas en otros sectores industriales. Además, esta influencia sobre la filial no sólo es el resultado de su pertenencia al cluster, sino también del impacto de las características específicas del cluster sobre el rol estratégico de la filial.

En resumen, esta aportación considera que el rol de la filial se desarrolla basándose en la idea de que la multinacional es una red interorganizacional donde la filial, considerada como una entidad semiautónoma, es capaz de tomar sus propias decisiones, aunque ve limitada su actuación por los requerimientos de la matriz y por las oportunidades del entorno local en que opera. La figura 1.15, ilustra de manera esquemática este enfoque sobre la evolución del rol estratégico de las filiales.

---

<sup>13</sup> Por cluster, Birkinshaw (2000, *op. cit.*) entiende la suma de empresas competidoras y complementarias que se encuentran localizadas en una cierta proximidad geográfica.

**Figura 1.15. Estructura de la evolución de la filial**



Fuente: Birkinshaw y Hood (1997, p. 342)

Por otro lado, Birkinshaw y Hood (1998, *op. cit.*) señalan **distintos procesos de evolución teóricos** por los que puede pasar una filial,

fundamentándose en el desarrollo de sus recursos y capacidades y de su posición estratégica (*charter*)<sup>14</sup>.

El principal factor que impulsa la evolución de las filiales es la movilidad de las posiciones estratégicas dentro de la multinacional provocados por la competencia interna entre las subsidiarias. En algunas multinacionales no existe competencia interna porque la matriz centraliza la asignación de recursos y posiciones estratégicas, pero cada vez con más frecuencia, las multinacionales utilizan como mecanismo de asignación interno la dinámica de competencia entre filiales que condicionarán su propia evolución.

Birkinshaw y Hood (1998, *op. cit.*) señalan cinco tipos de evolución según si se produce primero un cambio en la posición estratégica o en los recursos y capacidades de la filial (ver figura 1.16):

- ***Inversión impulsada por la matriz (IIM)***: en esta situación el cambio de posición estratégica de la filial asignada por la matriz, implica la mejora de sus recursos y capacidades. En este tipo de proceso no se puede considerar que la actitud de los directivos de la filial sea necesariamente pasiva, ya que previamente para lograr la mejora de su posición dentro de la multinacional han tenido que competir y ganar al resto de sus rivales internas.
- ***Extensión de la posición estratégica impulsada por la filial (EIF)***: este tipo de evolución refleja la situación contraria a la anterior, ya que la filial refuerza primero sus capacidades lo que conduce a la mejora y ampliación de su posición estratégica. Representa el movimiento estratégico, por parte de los directivos de la filial, tras detectar una

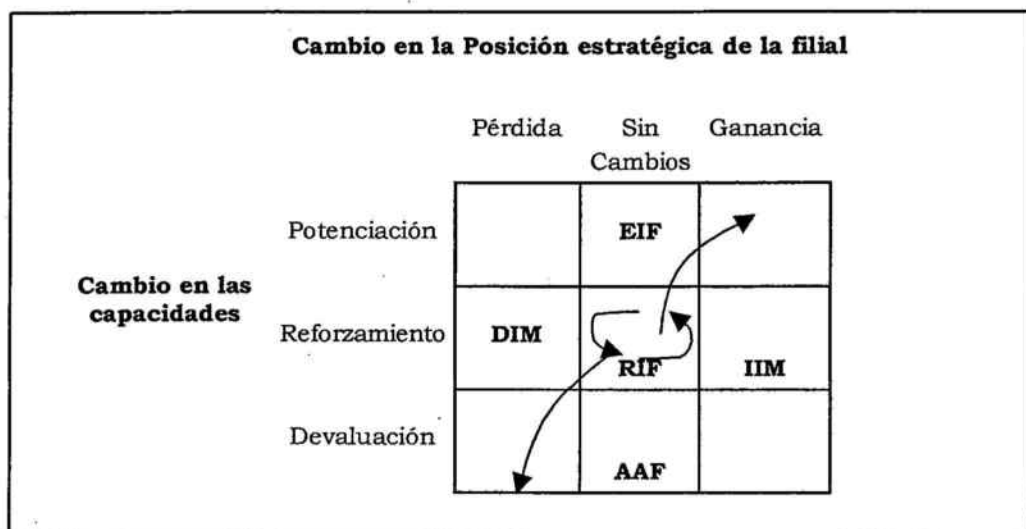
---

<sup>14</sup> Según los autores la manifestación visible del rol de la filial en el seno de la multinacional es su posición estratégica en el conjunto de la compañía. Éste vendría determinado por el reconocimiento, por parte de la multinacional, de la responsabilidad de la filial sobre un negocio, o parte de un negocio. Por tanto el *charter* de una determinada filial se puede definir en términos de mercado servido, productos fabricados, áreas funcionales cubiertas, tecnologías disponibles, etc.

oportunidad para ganar una nueva posición o ampliar la antigua, si consiguen demostrar que cuentan con las capacidades necesarias. Este proceso es normalmente largo y, a menudo lento, ya que primero se han de construir ciertas capacidades en la filial y después, se ha de producir el reconocimiento de la posición por parte de la matriz. No obstante, el cambio de posición no está garantizado, ya que las capacidades desarrolladas pueden no ser valoradas por la matriz.

- **Desinversión impulsada por la matriz (DIM):** en este caso, la filial pierde su posición estratégica (pierde la fabricación de una determinada línea de producto, o un mercado, o una tecnología, etc.) a instancias de la matriz, y en consecuencia, sus capacidades pueden ir disminuyendo gradualmente.
- **Atrofia por abandono de la filial (AAF):** las capacidades de la filial van atrofiándose de forma gradual, de manera que el *performance* se va resintiendo hasta que la matriz decide retirarle su posición estratégica dentro de la multinacional.
- **Reforzamiento de la posición estratégica impulsada por la filial (RIF):** vendría definido por aquella situación en la que la filial moldea y refuerza sus capacidades existentes de manera que consigue mantener su posición. Se podría argumentar que esta situación no se puede considerar como un caso de evolución en sí, sin embargo, los autores la contemplan, ya que refleja la posibilidad de que la filial opte por profundizar en las capacidades relacionadas con su posición actual en vez de intentar conseguir posiciones estratégicas nuevas.

**Figura 1.16. Procesos de evolución de las filiales según Birkinshaw y Hood (1998)**



*Fuente: Birkinshaw y Hood, (1998, op. cit.)*



## 1.6. Estrategias funcionales de carácter internacional

Recordando la aportación de Porter (1986, *op. cit.*), explicada en el apartado 1.4.1 anterior, la empresa que define su estrategia en un ámbito internacional debe fragmentar las actividades de la cadena de valor, determinando a la vez la configuración y la coordinación de la misma. Por tanto, la multinacional debe decidir en qué países localizará qué tipo funciones y actividades, y cuál serán las pautas de coordinación entre ellas. De manera que la corporación internacional puede concentrar ciertas funciones en la matriz o en algunas de sus filiales (por ejemplo, las productivas y de I+D) y diferenciar o dispersar otras (por ejemplo, las de marketing) mitigando mediante la coordinación, las posibles deseconomías asociadas a la dispersión de actividades. La óptima organización de la cadena de valor internacional diferirá según el tipo de industria y la naturaleza de las actividades funcionales a realizar por la multinacional.

No es intención del presente estudio realizar un análisis exhaustivo de todas las actividades y funciones de la cadena de valor, por lo que sólo nos centraremos en aquellas que asumen un mayor protagonismo en la estrategia internacional. Concretamente, se analizan las estrategias de las actividades productivas, de marketing y de investigación y desarrollo, ya que constituyen el núcleo competitivo de toda empresa (Duran, 2001, *op. cit.*, p. 407).

En consecuencia, en este apartado se examinan, desde la óptica internacional, las distintas estrategias funcionales (de marketing, I+D y producción), entendiendo éstas como las decisiones sobre cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos (Menguzzato y Renau, 1992, p. 88).

### 1.6.1. Estrategia internacional de la función productiva

La **estrategia internacional de la función productiva** hace referencia a la planificación de la producción que lleva a cabo una unidad estratégica de negocio perteneciente a una determinada empresa multinacional (McGrath y Bequillard, 1989, p. 23 ). Se trata del plan general en el cual se determina como se llevará a cabo la fabricación de los productos sobre una base internacional para satisfacer la demanda de sus clientes en un ámbito mundial.

En consecuencia, una de las decisiones que implica la estrategia productiva es la configuración del sistema de fabricación a escala internacional. Esta configuración puede ser de muy diversa naturaleza, en función del grado de concentración y dispersión de las actividades. Así, una empresa podría concentrar la producción en una única localización, y desde allí exportar al resto de países o bien situar un proceso completo de fabricación en cada uno de los mercados geográficos en los que está presente. La elección entre un sistema productivo más o menos concentrado geográficamente, dependerá de los costes y beneficios asociados a dichas configuraciones.

Se pueden señalar las siguientes **ventajas que impulsan la adopción de una configuración dispersa** del sistema de producción internacional (ver tabla 1.12):

En primer lugar, la configuración dispersa permite **el acceso a diferentes factores de producción** localizados en distintos países. Factores como mano de obra cualificada o no cualificada, materias primas, energía o capital son, en ocasiones, difíciles o imposibles de transportar a otras zonas geográficas (Ferdows, 1989, p. 6 y Flaherty, 1986, p. 89). Además, las multinacionales aprovechan las ventajas comparativas ofrecidas por los distintos países para situar en ellos las distintas actividades y fases productivas más adecuados según el factor de producción utilizado.

En segundo lugar, situar parte de la actividad productiva en países extranjeros puede implicar toda una serie de ventajas relacionadas con **la proximidad de los mercados finales**. Entre ellas, destacan la reducción de los costes de transporte y logística, el mejor servicio y acomodación del producto al cliente final, el ahorro de los aranceles, cuotas y derechos de aduana sobre las importaciones, el mayor conocimiento del entorno local (competidores, clientes y proveedores y prácticas del país), el acceso a ayudas y subsidios de los gobiernos locales, etc. (Dunning, 1993, *op. cit.*, p. 155-157).

Y en tercer lugar, la dispersión geográfica de las actividades productivas permiten **mitigar los riesgos locales**, como por ejemplo, la fluctuación de los tipos de cambio, las crisis económicas locales o las inestabilidades políticas (Flaherty, 1986, *op. cit.*, p.89, y Cohen et al., 1989).

Por el contrario, existen factores que conducen hacia una mayor concentración de la configuración productiva internacional. Markides y Berg (1988) señalan las siguientes **desventajas asociadas a la dispersión geográfica de la producción**:

En primer lugar, el posible ahorro en costes conseguido a través de la dispersión del sistema de producción puede verse reducido e incluso anulado por el aumento de los **costes vinculados a la coordinación e integración del sistema productivo** a escala internacional. Aparecen nuevos costes relacionados con la logística, el transporte a mayores distancias, la administración, los inventarios etc.

En segundo lugar, si se dispersa la actividad productiva en zonas geográficas **muy distantes a los centros de I+D y diseño**, la multinacional encontrará dificultades a la hora de implementar de manera rápida cualquier cambio de diseño del producto o proceso. Además, a este hecho hay que sumar el riesgo que implica la transferencia de tecnología a ciertos países que no cuentan con la debida protección legal.

En tercer lugar, las **diferencias culturales, de lenguaje y de estilos de dirección entre países**, pueden significar un obstáculo considerable y un mayor coste en la gestión eficiente de las distintas plantas productivas.

En cuarto lugar, el **clima laboral** de la multinacional puede verse malogrado, perdiendo la colaboración de los trabajadores en el país de origen ante las reducciones de empleo a favor de otros países con costes laborales más baratos.

En quinto y último lugar, **las ventajas comparativas de los países no suelen tener un carácter duradero**, ya que se modifican a lo largo del tiempo. Aspectos como por ejemplo, el tipo de cambio, el nivel salarial y las barreras comerciales pueden cambiar, alterando las ventajas comparativas que hacían atractiva la localización de la actividad productiva de la multinacional.

**Tabla 1.12. Configuración dispersa del sistema productivo internacional**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a distintos factores de producción</li> <li>- Aprovechamiento de las ventajas comparativas de los países</li> <li>- Proximidad a los mercados finales</li> <li>- Diversificación del riesgo (tipos de cambio y políticos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de los costes de coordinación, (coste de transporte, gestión, inventarios, etc.)</li> <li>- Aumento de la distancia entre centros de I+D y plantas productivas</li> <li>- Dificultades de gestión motivadas por las diferencias culturales</li> <li>- Ventajas comparativas no estáticas sino cambiantes</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### **1.6.1.1. La red internacional de actividades productivas**

Vistas las anteriores ventajas y desventajas asociadas a la configuración del sistema productivo, actualmente la tendencia de las multinacionales es la de mantener dispersa las actividades productivas en un ámbito

internacional amplio. Tal y como argumenta Flaherty (1986, *op. cit.*, p. 83) hasta hace relativamente poco se asociaba la estrategia productiva global con “una fábrica gigante, que contaba con grandes economías de escala y que producía el volumen suficiente para aprovisionar los mercados mundiales, con productos con un diseño estandarizado y a bajo coste”. Sin embargo actualmente la fabricación a escala global ha cambiado de sentido, refiriéndose más a la coordinación internacional de un cierto número de plantas que conforman **una red de producción internacional**.

Howells y Wood (1993, p. 139) describen las redes productivas internacionales como un movimiento, alejado de las estructuras productivas rígidas, centralizadas y jerarquizadas, que se acerca hacia sistemas de coordinación más abiertos, descentralizados y flexibles, permitiendo una mayor autonomía de las filiales locales<sup>15</sup>.

La división de las actividades productivas en las distintas plantas que formarán la red de producción a escala internacional viene determinada, en gran medida, por las estrategias de desarrollo y crecimiento de la propia multinacional. De manera, que al igual que las estrategias de crecimiento, la internacionalización de las actividades de producción se pueden realizar en sentido horizontal o vertical (Caves, 1971).

#### **1.6.1.2. Internacionalización de la actividad productiva en sentido vertical**

Según Casson et al. (1986, p. 103-104) la integración vertical se produce cuando dos fases de un proceso de transformación se encuentran bajo una única propiedad y control, de forma que bajo la integración vertical

---

<sup>15</sup> La idea de red de producción internacional estaría estrechamente relacionada con el concepto, explicado anteriormente, de la empresa transnacional de Bartlett (1986, *op. cit.*), en la que la relación entre la matriz y subsidiarias pasa a ser menos jerárquica y más cooperativa.

los productos intermedios se comercializan dentro de la misma empresa. Si esas dos fases comparten el mismo emplazamiento productivo entonces la integración acontece dentro de la misma planta, pero si están situadas en distintas unidades productivas ubicadas en diferentes países, entonces la integración vertical tiene como resultado un comercio a escala internacional pero intra-empresa.

Entre los diversos paradigmas que explican la integración vertical,<sup>16</sup> destaca el fundamentado en la teoría de la internalización de los mercados (Coase, 1937, *op. cit.* y Williamson, 1975). La integración vertical aparece como resultado de los fallos de mercado que hacen poco eficiente la asignación de recursos en los mercados externos y, que por tanto, favorecen la creación de mercados internos dentro de la empresa. En palabras de Harrison (1997, p. 140), cuanto mayores sean los costes asociados al intercambio de mercancías en el mercado, más predispuestas estarán las empresas a organizar jerarquías integradas verticalmente con la finalidad de controlar internamente bajo una sola dirección estos intercambios.

El paradigma del ciclo de producto de Vernon (1966, *op. cit.*) no es útil para ilustrar el fenómeno de la integración vertical en las redes productivas internacionales, y por ello es necesario acudir a otros factores distintos a la madurez de la tecnología que expliquen de una manera más adecuada dicha manifestación. En este sentido Casson et al. (1986, *op. cit.*) señalan tres grupos de **factores que influyen en las decisiones de integración vertical a escala internacional**:

- **Factores relacionados con aspectos técnicos de la producción:** la existencia de elevados costes fijos y costes hundidos, la presencia de

---

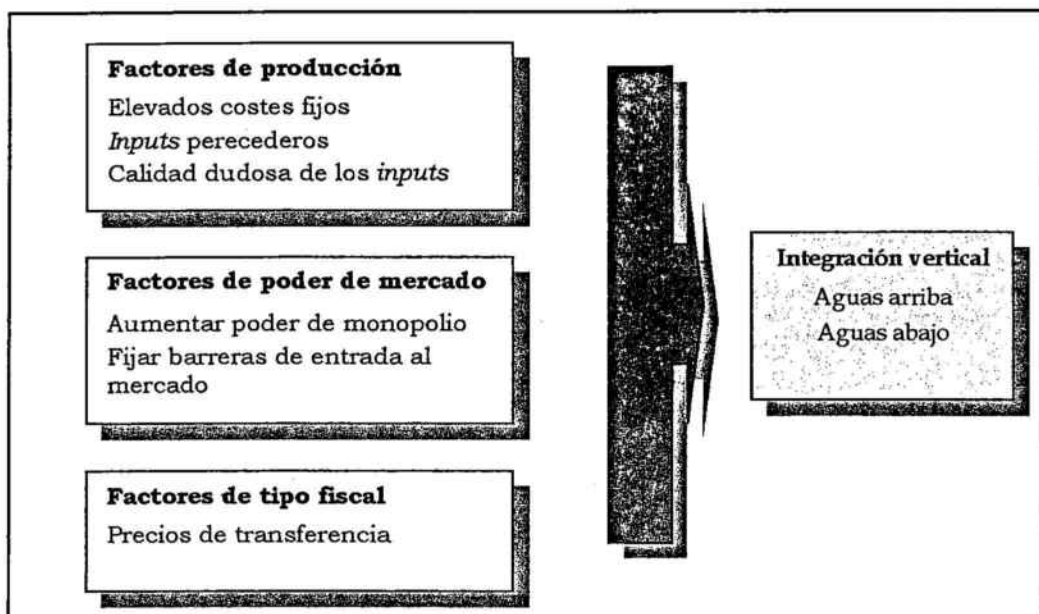
<sup>16</sup> Para una revisión sobre los distintos modelos teóricos sobre integración vertical, ver, Casson, M. (1986): "Vertical integration and intra-firm trade", en *Multinationals and World Trade*, Casson et al (Ed.) Allen & Unwin, Londres, pp. 103-137.

*inputs* perecederos o la incertidumbre en la calidad de dichos *inputs*, son elementos que favorecen la integración vertical de los procesos de producción. Sin embargo, existen otros factores técnicos que desaconsejan la integración, como por ejemplo, las economías de alcance en la utilización de activos difícilmente separables y los distintos requerimientos de economías de escala en las diferentes fases de producción.

- **Factores relacionados con el poder de mercado:** si la empresa quiere aumentar su poder de monopolio en un mercado puede utilizar la integración vertical, tanto aguas arriba como abajo, para conseguir tal fin. E incluso, la integración vertical le puede ayudar a establecer barreras de entrada que disuadan a los posibles competidores.
- **Factores de tipo fiscal:** Las oportunidades de la transferencia de precios surgen cuando las autoridades no controlan de forma efectiva los precios de las importaciones y exportaciones intra-empresa. En ese caso las multinacionales aprovechan los diferenciales de tipos impositivos entre países, jugando con los precios de transferencia de productos intermedios para reducir el pago de impuestos de la compañía.

La figura 1.17 esquematiza los factores que impulsan la integración vertical del sistema de producción de la empresa multinacional.

**Figura 1.17. Factores que conducen a la integración vertical a escala internacional**



*Fuente: Elaboración propia*

Es importante señalar como condición *sine qua non* la gran coordinación requerida para el funcionamiento eficiente de la red productiva organizada verticalmente. Mc Grath y Hoole (1992) señalan la necesidad de una conexión muy estrecha entre las plantas de componentes y ensamblaje para lograr una perfecta sincronización y flexibilidad.

### **1.6.1.3. Internacionalización de la actividad productiva en sentido horizontal**

Según Howells y Wood (1993, *op. cit.*, p. 143) el establecimiento de plantas productivas en el extranjero en un sentido horizontal, empleada desde mediados de los años cincuenta, ha sido una práctica más habitual que la vertical. La división horizontal de las actividades se relaciona con las conexiones y flujos entre distintas unidades productivas a nivel de un



mismo estadio del proceso de producción, ya sea obteniendo una componente o realizando el ensamblaje final de un producto. El equilibrio horizontal implica la asignación de la producción en las distintas plantas, siguiendo criterios como la capacidad de producción de las fábricas, los costes de fabricación de la mano de obra y del transporte, las capacidades técnicas, la disponibilidad de materiales, la proximidad de los clientes finales, las cuestiones de tipo político y los precios de transferencia.

La diversificación productiva de tipo horizontal, suele conducir al establecimiento de filiales industriales en diferentes países, réplicas unas de otras, con pocas diferencias. La motivación que suele conducir a este tipo de inversión directa es la sustitución de importaciones y se caracterizan por fabricar productos que han alcanzado un elevado grado madurez (Duran, 2001, *op. cit.*, p. 216).

Aquellas multinacionales que fabriquen productos que no requieran de grandes economías de escala y, por tanto, que se produzcan en cantidades pequeñas serán más propensas a una organización de tipo horizontal, ya que los costes ligados a la fabricación en muchas plantas no serán muy elevados. Por el contrario, aquellas empresas que obtienen productos que requieren importantes economías de escala tenderán a concentrar su producción en un único centro, evitando de este modo la organización horizontal del sistema productivo internacional.

Ahora bien, este planteamiento debe ser matizado, ya que sólo se ha considerado el coste ligado al número de instalaciones y se han obviado otros aspectos, como el nivel de servicio requerido o los costes de transporte. Por ejemplo, si la multinacional fabrica un producto que requiere fuertes economías de escala, pero que presenta unos costes de transporte muy elevados, la tendencia será a organizar la red productiva de manera horizontal, ya que primará más la proximidad al mercado final que los costes de fabricación. En definitiva se trata de lograr un equilibrio entre los muchos factores que influyen en la decisión de la configuración de la red.

Por otro lado, Moxon (1975) señala la existencia de **fábricas backup o de soporte** que sirven de reserva ante cualquier interrupción de la fabricación de la planta responsable de un determinado producto o componente. Este autor argumenta que el coste de mantener una posición de *backup* es más elevado para aquellos productos que requieren economías de escala en su fabricación, ya que implica mantener una fábrica *backup* produciendo por debajo de su capacidad óptima incurriendo en mayores costes unitarios. Además, el coste ligado a la planta de soporte está directamente relacionado con el volumen de ventas del producto en cuestión, ya que el coste de mantener un exceso de capacidad es mayor cuanto mayor sea la cantidad asociada a dicho exceso.

Para lograr la coordinación e integración de la red productiva internacional organizada horizontalmente es necesario una cierta **estandarización de componentes y productos** que aseguren la intercambiabilidad entre las plantas de los distintos países. En consecuencia, este hecho puede llevar a la creación de una única fuente que abastezca de componentes a las subsidiarias dispersas alrededor del mundo. Por tanto, la organización horizontal puede comportar un cierto grado de integración vertical, de forma que las plantas suministren y reciban componentes y productos en una cadena de suministro integrada internacionalmente (Howells y Wood, 1993, *op. cit.*, p. 145).

Según Globerman (1986, p. 342) la **estandarización presenta una serie de ventajas** en relación a las actividades productivas):

- Se logran economías en cuanto al personal técnico e ingeniero, ya que los diseños de las plantas pueden ser utilizados en un ámbito internacional.
- Mejora la logística de suministro, ya que por un lado, las componentes son intercambiables a través de las distintas plantas y por otro, las

asignaciones de fabricación también son fácilmente modificables entre factorías.

- Se mejoran los controles de calidad ya que los *reports* periódicos emitidos por las distintas unidades de producción son fácilmente comparables y, por tanto, se corrigen más fácilmente las desviaciones.
- Se simplifican la planificación y el diseño de trabajo de las plantas, ya que se repiten los aspectos esenciales.

Ahora bien, también existen elementos que desaconsejan la estandarización de las actividades productivas, como los aspectos culturales que determinan diferentes maneras de trabajar en cada país o la distinta combinación óptima de factores de producción -por ejemplo, habrá países donde el uso intensivo de la mano de obra o de petróleo será más adecuado por su coste competitivo y otros en los que será totalmente inadecuado- (Globerman, 1986, *op. cit.*, p. 342).

La tabla 1.13 muestra las ventajas y desventajas de la estandarización de la función productiva a escala internacional.

**Tabla 1.13. Ventajas y desventajas de la estandarización en la red productiva**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinergias personal técnico e ingenieros</li> <li>- Mejora logística de suministros</li> <li>- Mejora controles de calidad de las plantas</li> <li>- Simplifica la planificación del trabajo en plantas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se atienden las diferencias culturales entre países</li> <li>- Omisión de la combinación óptima de factores según los países</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

En resumen, la estandarización es una forma de aumentar la productividad y superar los costes que van asociados a la gran variedad de productos, procesos y servicios (Slack et al., 2001, p.103). Ahora bien, el consumidor final aprecia, en gran medida, la variación y diferenciación de

los productos, de manera que las multinacionales deberán encontrar el equilibrio entre la estandarización y de sus procesos de producción y la diferenciación de sus productos.

#### **1.6.1.4. Las estrategias productivas multiplanta**

La configuración y coordinación de una red internacional de la producción es el resultado de la implantación de la estrategia multiplanta definida por la multinacional. Esta estrategia determina el rol y la posición de cada instalación productiva en la red internacional. A pesar de la importancia de la estrategia productiva multiplanta de las empresas no existe mucha literatura en relación a esta cuestión<sup>17</sup>.

Una primera aportación en este sentido es la realizada por Schmenner en 1979. A pesar de que el estudio, se realizó sobre una muestra de empresas norteamericanas con actividad productiva exclusivamente doméstica, el modelo establecido es fácilmente adaptable al ámbito internacional. El autor identifica **cinco tipos de estrategias productivas que determinan la configuración de la red productiva**:

**Organización de la producción en plantas enfocadas al producto:** En este caso, las fábricas se concentran en unas limitadas líneas de producto desde donde se abastecen todos o parte de los mercados geográficos. Esta estrategia permite aprovechar las ventajas derivadas de la especialización como las economías de escala o las ventajas comparativas de un país concreto. Además, a través de la organización de la red en plantas relativamente más pequeñas y más manejables se logra mejorar la

---

<sup>17</sup> La evidencia empírica muestra que las razones y decisiones relacionadas con las estrategias productivas internacionales pueden ser extremadamente diferentes, según el país, el sector e incluso la propia empresa, de manera que resulta difícil la formulación de teorías y modelos que describan de forma generalizada la configuración internacional de la producción (Bolisani y Scarso, 1996, p. 196).

productividad, calidad y capacidad de respuesta de la función productiva Elmore y Natarajan (1995). Ahora bien, este modelo de organización productiva debe funcionar con un cierto grado de descentralización y autonomía de las plantas.

Esta estrategia está relacionada con el concepto de **plantas focalizadas o focused factories** (Skinner, 1974). Estas factorías focalizadas, además de concentrar las actividades de producción para una tecnología o familia productos específicos, también agrupan al resto de funciones relacionadas (I+D y Marketing). Esta especialización de la red internacional se basa en filiales *world product mandates* que se responsabilizan de todas las áreas funcionales de una determinada línea de productos o una unidad de negocio de la multinacional (Howells y Wood, 1993, *op. cit.*, p. 149).

**Organización de la producción en plantas enfocadas al área de mercado:** Éstas se caracterizan por fabricar prácticamente todos los productos que se comercializan en una determinada área geográfica. Esta estrategia es la que subyace en el concepto clásico de sucursal productiva. Cuando los costes de distribución de los productos finales comienzan a ser demasiado elevados surge la necesidad de establecer una planta en el país destino para ahorrar costes logísticos. Este tipo de estrategia requiere mayor coordinación que la enfocada al producto y, por esta razón, los responsables de las sucursales productivas cuentan con menor autonomía.

**Organización de la producción que combina las plantas orientadas al producto y mercado:** En ocasiones, la presencia internacional y el grado de diversificación de la multinacional son tan elevados, que es posible asignar a distintas regiones -Europa, América y Asia- una organización productiva según las distintas líneas de productos.

**Organización productiva según el proceso:** Es adecuada para procesos de fabricación complejos. En este caso, las plantas se separan según la fase del proceso productivo, de forma que algunas fabricarán componentes

y otras los ensamblarán. Con este criterio se pretende simplificar la complejidad de los procesos de transformación, así como, hacer frente a las decisiones de fabricar o subcontratar diferentes fases del proceso y aprovechar las economías de escala y de localización. Esta organización de la red productiva es la que implica mayores dosis de coordinación y de centralización, ya que pueden originar un confuso y complejo flujo de componentes entre plantas.

**Organización productiva en plantas productivas de propósito general:** Estas plantas no tienen asignado un rol específico, ya que lo que persiguen es la introducción de una cierta flexibilidad en la red productiva. Tienen capacidad para fabricar diversos productos o realizar distintos procesos y persiguen la adaptación continua a los cambios del mercado.

#### **1.6.1.5. Roles estratégicos de las plantas en la red de producción internacional**

Ferdows (1988, *op. cit.*) propone diferentes roles estratégicos que pueden asumir las distintas plantas de una red de producción internacional según dos criterios básicos. Por un lado, el motivo estratégico por el cual la multinacional instaló la fábrica en un determinado país y, por otro, la naturaleza y el grado de actividad técnica que se llevan a cabo en dicha factoría.<sup>18</sup>

En relación al primer criterio, Ferdows (1988, *op. cit.*, p. 6-7) señala tres factores como los principales motivadores del establecimiento de una

---

<sup>18</sup> Según Mejiboom y Vos (1997) los factores que utiliza Ferdows para establecer los roles estratégicos de las plantas son muy parecidos a las variables de *propiedad e internalización* del paradigma ecléctico para la internacionalización de la producción de Dunning (1973, *op. cit.*). Ambos modelos hacen hincapié en los aspectos de configuración de la cadena de valor.

fábrica en el extranjero. En primer lugar, el **acceso a factores de producción a bajo coste** (ya sea mano de obra, materias primas, capital o energía baratos). El segundo factor, se refiere a la **proximidad de los mercados a servir** (si se localiza una planta cerca de su mercado final, se logra un mejor servicio al cliente, se reducen los costes de transporte de productos finales, se mitiga el riesgo de las fluctuaciones de los tipos de cambio, se saltan las barreras de entrada al país, etc). En tercer lugar, el **acceso a recursos tecnológicos locales** (se persigue la proximidad a los centros de investigación, a las universidades y a los proveedores y clientes de primera línea mundial).

En cuanto al segundo criterio, las actividades técnicas, el autor se refiere a las responsabilidades que van más allá de la mera fabricación (como actividades relacionadas con el desarrollo del producto, ingeniería de proceso, almacenamiento y distribución, procedimientos propios de calidad y mantenimiento, servicios post-venta, etc.). Así, una planta productiva podrá llevar a cabo un elevado volumen de actividades técnicas o por el contrario, desarrollará actividades sencillas de fabricación.

Seguendo estas dimensiones, Ferdows (1988, *op. cit.*) identifica **seis tipos de plantas productivas**:

**Plantas "costera"** (*off-Shore factories*): Son fábricas esencialmente pensadas para conseguir factores de producción baratos (mano de obra o materias primas) y producir componentes o ensamblar productos finales para ser exportados al resto de plantas de la multinacional. La inversión realizada es la mínima para su funcionamiento, ya que no lleva a cabo prácticamente ninguna actividad técnica fuera de la propia actividad de fabricación. Estas plantas se encuentran en zonas industriales como las recién creadas líneas de montaje de Europa del Este.

**Plantas recursos** (*source factories*): Al igual que las anteriores también persiguen la obtención de recursos baratos, sin embargo, han asumido un rol estratégico más importante. Son fábricas especializadas en un

determinado proceso, componente o producto que suministran a la multinacional y, por tanto, están dotadas de mayor autonomía a nivel de planificación de la producción, de introducir cambios en los procesos, en la distribución y aprovisionamientos, etc.

**Plantas abastecedoras** (*server factories*): Su principal motivación es servir a los mercados nacionales o regionales. Como las plantas "costeras" el tipo de actividad es meramente de fabricación, aunque presentan mayor autonomía para poder gestionar los flujos de materiales e información entre la fábrica y los clientes y proveedores. Machuca et al. (1995, p. 447) señala como ejemplo, las típicas plantas de ensamblaje de productos que se sitúan cerca de los centros de consumo y que emplean, en gran medida, componentes que han sido fabricados por la multinacional en el exterior.

**Plantas contribuidoras** (*contributor factories*): También su objetivo es la de servir un mercado geográfico pero tienen un rol estratégico que va más allá de la simple función productiva. Normalmente contribuyen en el *know-how* de la multinacional, introduciendo nuevos productos o aplicando nuevos procesos o cambios tecnológicos. Según De Meyer y Wittenberg-Cox (1994, p. 115) muchas de las multinacionales norteamericanas que establecieron fábricas en Europa en los años 50 y en los principios de los 60 se convirtieron posteriormente en contribuidoras clave.

**Plantas de puesto avanzado** (*outpost factories*): Persiguen el acceso a la información y, por tanto, están localizadas en áreas claves en donde se encuentran los proveedores, clientes, competidores, centros de investigación, más desarrollados tecnológicamente a nivel internacional. Su misión es captar cualquier avance o cambio y incorporarlo de alguna manera a la multinacional. A pesar de que Ferdows (1988, *op. cit.*, p. 10) en su estudio empírico, no encontró ninguna planta de este tipo (argumentando que probablemente este rol estratégico era tan sólo una opción teórica), De Meyer y Wittenberg-Cox (1994, *op. cit.*, p. 116) señalan como ejemplo, el caso de los grandes laboratorios farmacéuticos que se

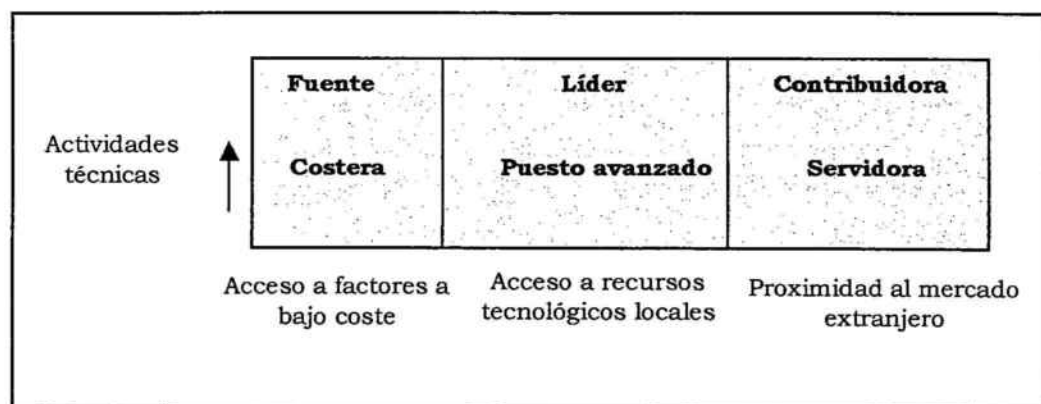


han instalado en California para así poder beneficiarse de la red local de investigadores especializados en el campo de la biotecnología.

**Plantas líderes** (*lead factories*): Este rol estratégico es el de mayor importancia dentro de la red de fabricación internacional, ya que estas plantas participan en la creación de capacidades estratégicas al mismo nivel que la propia matriz. Detectan las oportunidades de su entorno local, no sólo para transferir la información a la matriz, sino también para desarrollar ellas mismas la innovación. A menudo son las únicas plantas de la red que fabrican una determinada línea de producto o componente, para todos los mercados en los que está presente la multinacional y, por tanto, son las responsables del desarrollo e introducción de nuevos productos relacionados con dicha línea. Estaría en la misma línea que la planta focalizada explicada en el anterior apartado.

La figura 1.18 señala los distintos roles que asumen las plantas de una red de fabricación internacional según Ferdows (1988, *op. cit.*).

**Figura 1.18. Roles genéricos de plantas dentro de una red de fabricación internacional**



Fuente: Ferdows (1988, *op. cit.*, p. 8)

Es importante resaltar que el rol de las factorías puede cambiar con el tiempo, de forma que las plantas ubicadas en el extranjero suelen empezar siendo servidoras o “costeras”. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, van evolucionando gradualmente hacia otros roles de mayor importancia, (las servidoras hacia contribuidoras y las “costeras” hacia plantas recursos), pudiendo llegar a ocupar el rol de líder. Este cambio de rol se consigue a base de que las plantas generen capacidades estratégicas a través de la incorporación de recursos tecnológicos locales, mejoras en los procesos, en los aprovisionamientos, en los productos, etc. Aquella fábrica que no persiga esta evolución, aumentando sus responsabilidades cada vez más, es una planta que corre un gran riesgo de fracaso. Lo cual no significa que lo óptimo en una red internacional de fabricación, sea que todas las fábricas evolucionen hacia plantas líderes, por el contrario, es necesario que algunas plantas sigan siendo de forma efectiva fuente o contribuidora (ver figura 1.19).

**Figura 1.19. Evolución en los roles estratégicos de las fábricas internacionales**



Fuente: Ferdows (1989, p.10)

### **1.6.2. Estrategia internacional de la función de marketing**

Por **estrategia internacional de marketing** o **marketing internacional** se entiende la técnica de gestión empresarial a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional (Nieto y Llamazares, 1995, p. 157). La única diferencia entre la estrategia de marketing doméstico e internacional residen en que las transacciones y actividades comerciales ocurren en más de un país. No obstante, esta distinción implica un aumento importante de la complejidad en la toma de decisiones.

Hasta los años sesenta la literatura sobre marketing internacional se caracterizaba, principalmente, por enfatizar las obvias disimilitudes entre los mercados geográficos donde estaba presente la multinacional y, en consecuencia, se abogaba por la elaboración de estrategias de marketing diferenciadas internacionalmente (Sorenson y Wiechmann, 1975). Cuando una empresa comercializa sus productos en más de un país debe ajustar su estrategia de marketing a culturas diferentes no armonizadas. La tarea de ajuste cultural, es quizás la más ardua y relevante que afrontan las empresas multinacionales, ya que, en gran medida, determina el éxito de la estrategia de marketing en los mercados extranjeros (Cateora, 1995, p.15).

Ante este enfoque, Elinder (1961) fue uno de los primeros autores que contemplaron la posibilidad de la estandarización internacional de una de las variables del *marketing-mix*, la publicidad. Según este autor existían suficientes semejanzas entre los consumidores europeos que justificaban una publicidad prácticamente uniforme en todos los países. Posteriormente, Buzzell (1968) planteó la estandarización para el conjunto de la estrategia de marketing de la multinacional. Éste último, analizó el conflicto existente entre los requerimientos de la adaptación local del

marketing y las economías de escala conseguidas con el marketing estandarizado.

Quince años más tarde la aportación del fenómeno de la **globalización de los mercados**, por parte de Levitt (1983), constituyó un nuevo impulso en el debate. Éste autor, apoyado por otros, como Ohmae (1985), señala que los mercados mundiales están encaminándose hacia un estado común de convergencia. En otras palabras, la mayor difusión de las comunicaciones internacionales, el crecimiento de la población urbana, la similitud en los modelos de consumo, así como el incremento del turismo a otros países, están generando entre los consumidores, necesidades y preferencias cada vez más homogéneas (Nieto y Llamazares, *op. cit.*, 1995, p. 165). De forma que, la uniformidad de los gustos y necesidades de los consumidores en los mercados internacionales favorecen la implantación de las estrategias globales.

En consecuencia, el **marketing global** es una forma particular de marketing internacional, que no existe en estado puro. Su esencia consiste en cubrir distintos mercados nacionales con una estrategia de marketing conscientemente estandarizada, con idénticas líneas de producto, mismas marcas, precios, canales distribución y publicidad ( Van Mesdag, 1999). El marketing global considera un conjunto entero de mercados geográficos como un único mercado homogéneo e identifica grupos de posibles compradores con necesidades similares como un segmento del mercado global (Cateora, 1995, *op. cit.*, p.24).

Por el contrario, el **marketing multidoméstico**, se refiere a aquella empresa que opera en diversos países y que plantea su estrategia ignorando las similitudes entre mercados, de forma que se concentra en las características del mercado interior a servir adaptándose en gran medida a las necesidades de los consumidores locales (Lambin, 1991, p. 292). La multinacional considera que los países constituyen mercados radicalmente distintos y que el éxito de la estrategia de marketing requiere programas prácticamente independientes para cada país.

Por otro lado, numerosas multinacionales, en busca del equilibrio entre la mayor integración y la necesidad de adaptación local, están desarrollando **estrategias de marketing regionales** para sus mercados europeos, americanos o asiáticos. La creación de bloques comerciales regionales (NAFTA, UE, MERCOSUR), que conducen a una mayor homogeneización de los países, es una de las razones que impulsan a las multinacionales a definir su estrategia sobre una base regional (Kotabe y Helsen, 2000, p. 234).

Aunque ya han pasado casi tres décadas desde que se planteó por primera vez la discusión sobre si las estrategias de marketing internacional deben estar o no estandarizadas, la literatura actual sigue debatiendo extensamente estos temas.

#### **1.6.2.1. La estrategia de marketing global versus la multidoméstica**

A pesar de las diferencias que existen entre los consumidores de distintos mercados geográficos, pueden existir casos donde los beneficios asociados a la estandarización del marketing sean suficientes para compensar los costes de ignorar la heterogeneidad de los mercados internacionales (Globerman 1986, *op. cit.*, p. 310).

Según Sorenson y Wiechmann (1975) y Jain (1989), las multinacionales emplearán estrategias de marketing estandarizadas cuanto más se asemejen las condiciones económicas, culturales y legales, de los distintos mercados nacionales y cuando las empresas, con una similar posición competitiva en los distintos mercados locales, tengan que competir con los mismos rivales, sea cual sea el país dónde actúe. En este mismo sentido se enmarca la aportación de Takeuchi y Porter (1986, p. 118), que considera el marketing como una componente más de la estrategia internacional de la empresa. En consecuencia, cuando ésta opera en una industria multidoméstica, el marketing deberá adaptarse a las condiciones

locales de cada país, tal y como se hace con el resto de funciones (productivas y de I+D). Por el contrario, si la multinacional opera en una industria global, en la que los mercados nacionales están en constante interacción, el marketing estandarizado desde un enfoque global puede contribuir a generar mayores ventajas competitivas. La tabla 1.14 señala los factores que inciden en la adopción de estrategias de marketing globales o estandarizadas.

**Tabla 1.14. Factores que influyen en la adopción de estrategias de marketing globales o multidomésticas**

Factores	Estrategia marketing global	Estrategia marketing multidoméstica
Gustos y necesidades de clientes	Homogéneos	Heterogéneos
Economías de escala	Altas	Bajas
Inversiones I+D	Altas	Bajas
Ciclo de vida internacional del producto	Largo	Corto
Normas y legislaciones nacionales	Iguales	Diferentes
Internacionalización comunicaciones	Muy extendida	Poco extendida
Internacionalización de la distribución	Muy extendida	Poco extendida
Integración de las economías	Alta	Baja
Infraestructura de marketing en mercados	Similar	Diferentes

Fuente: Nieto y Llamazares (1985, *op. cit.*, p. 168)

Por otro lado, aunque no existan los mercados plenamente globalizados, sí pueden identificarse segmentos o grupos globales de consumidores, independientemente de su nacionalidad con necesidades, preferencias y gustos similares que se puedan satisfacer a través de una estrategia de marketing estandarizada. Según Takeuchi y Porter (1986, *op. cit.*, p. 138) estos segmentos universales suelen estar formados por los consumidores de mayor poder adquisitivo o por compañías multinacionales o empresas

de negocios muy sofisticados, ya que son los agentes que presentan mayor movilidad geográfica<sup>19</sup>.

Numerosos autores explican las **ventajas o los beneficios que se pueden obtener con la implantación de una estrategia de marketing estandarizada o global** (Buzzell, 1968, *op. cit.*; Globerman, 1986, *op. cit.*, p. 310; Quelch y Hoff, 1986 y Kotabe y Helsen, 2000, p. 226) :

- **La obtención de economías de escala:** La estandarización del producto, del envase, de la publicidad, de las marcas, de canales, de los materiales de promoción, etc., ofrecen importantes ahorros en costes para la multinacional. Incluso si la estandarización del marketing conduce a menores ventas en algunos mercados geográficos, el efecto neto sobre los beneficios puede resultar positivo.
- **Consistencia en la imagen de la multinacional:** Si se homogeneiza la estrategia de marketing, la imagen proyectada a los clientes es coherente y, por tanto, refuerza el poder de la corporación en los distintos países. Esta cuestión es importante si tenemos en cuenta la mayor movilidad de los consumidores entre países y la exigencia de clientes cada vez más internacionalizados.
- **Buenas relaciones entre filiales:** A través de la estandarización del marketing mejora la coordinación y planificación de las actuaciones comerciales de las distintas filiales, mejorando el control de la matriz y evitando o reduciendo la posible competencia interna entre dichas subsidiarias.
- **Transferencia de know-how:** Las buenas ideas en marketing son difíciles de conseguir y, por tanto, cuanto más amplio sea la fuente de

---

<sup>19</sup> Además, Quelch(1999) señala como un segmento global en alza a la juventud, ya que además de viajar es el colectivo que más se ve influenciado por los avances en las telecomunicaciones.



generación, mayores oportunidades tendrá la empresa. Ahora bien, no todas las ideas son universales, por tanto se ha de aplicar con cuidado en los distintos países.

En esta misma línea, O'Donnell y Jeong (2000) demostraron empíricamente que la estandarización del marketing mejoraba el *performance* de la compañía cuando ésta pertenecía a una industria con un elevado contenido tecnológico y cuando la dirección de las filiales extranjeras contaban con una profunda experiencia en la función de marketing.

Sin embargo, a pesar de las obvias economías derivadas de la homogeneización de programas y productos, el marketing totalmente estandarizado, es demasiado extremo para ser realista. Numerosos autores están de acuerdo en que la estrategia de marketing global en estado puro raramente existe (Buzzell, 1968, *op. cit.*; Takeuchi y Porter, 1986, *op. cit.* p. 115; Van Mesdag, *op. cit.*, 1999; Jain, *op. cit.*, 1989, Cateora, 1995, *op. cit.*, p. 335; Walters, 1986; Nieto y Llamazares, 1985, *op. cit.*, p. 168). Ya que, por un lado, existen grandes divergencias en los mercados geográficos (distintas demandas, culturas condiciones competitivas, restricciones gubernamentales y comerciales, etc.) y, por otro, los *managers* locales de las filiales extranjeras no admiten bien la centralización absoluta de las decisiones de marketing en la matriz.

Buzzell (1968, *op. cit.*) señala cuales son los **factores que obstaculizan la estandarización de las estrategias de marketing internacional** a través de las variables del entorno competitivo. Su aportación queda resumida en la tabla 1.15.

**Tabla 1.15. Obstáculos a la estandarización de las estrategias internacionales de marketing**

Factores que limitan la estandarización	Diseño del producto	Política de precios	Canales de distribución	Fuerza de ventas	Comunicación, <i>packaging</i> y marcas
<b>Características del mercado</b>					
<b>Entorno físico:</b>	Clima; Condiciones de uso del producto	Niveles de renta	Movilidad del consumidor	Dispersión de los consumidores	Acceso a medios de comunicación
<b>Fase económica y desarrollo industrial:</b>	Niveles de renta; Costes laborales		Patrones de compra	Niveles salariales y disponibilidad de personal	Cantidades de compra
<b>Factores culturales:</b>	Tradiciones y costumbres; Actitudes hacia productos extranjeros	Actitudes hacia el regateo y la negociación	Patrones de compra	Actitudes hacia la venta	Idioma y simbolismo
<b>Condiciones de la industria</b>					
<b>Ciclo de vida del producto:</b>	Grado de diferenciación	Elasticidad demanda	Disponibilidad de establecimientos	Poder y cobertura de la fuerza de venta de los competidores	Disponibilidad y coste de los medios
<b>Competencia:</b>	Nivel de calidad	Costes locales	Control de la competencia sobre la distribución; Poder negociación de distribuidores		

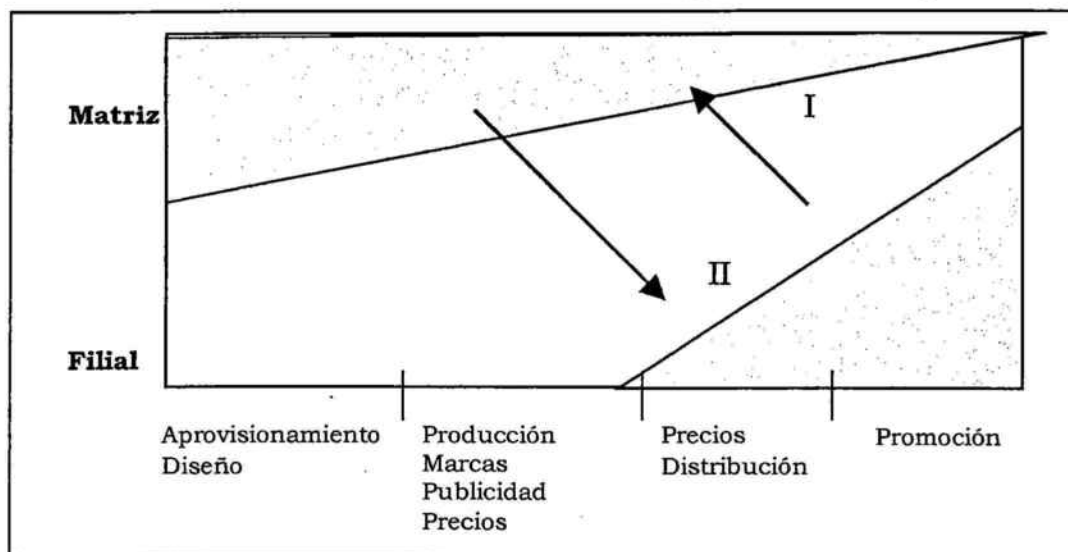
*Fuente: Adaptado de Buzzell (1968, op. cit.)*

Además de los factores señalados, existen otros aspectos que inciden en la elección de estrategias globales o multidomésticas de marketing: **el grado de centralización y autonomía de la filial, el nivel de conocimiento de los distintos mercados locales y el tipo de estrategia competitiva implementada por la multinacional.**

En primer lugar, el **grado de centralización y autonomía de la filial** es un elemento que también determina el nivel de estandarización de la estrategia de marketing. De forma que aquella multinacional que lleva a cabo una estrategia multidoméstica, en la que las filiales cuentan con una fuerte autonomía, la estrategia de marketing tenderá a estar localmente diferenciada. Mientras que si la multinacional lleva a cabo una estrategia global, el marketing tenderá a estar centralizado (Jain, 1989, *op. cit.*).

La figura 1.20 explica la relación entre el nivel de centralización de las decisiones en la multinacional y el grado de globalidad de las estrategias de marketing. La línea I, muestra la estrategia multidoméstica, ya que las decisiones sobre los diseños y aprovisionamientos se toman conjuntamente a nivel de matriz y filial, mientras que las demás actividades tienden a decidirse a nivel local, siendo las actividades de promoción las más descentralizadas. Por su parte, la línea II refleja una estrategia de marketing más global, ya que existe una mayor centralización, especialmente en las actividades de diseño y aprovisionamiento.

**Figura 1.20. Relación entre el grado de centralización y la estandarización de la estrategia de marketing**



*Fuente: Nieto y Llamazares (1995, op. cit., p. 341)*

Un segundo elemento que incide sobre la decisión de la estrategia de marketing, es el **grado de conocimiento sobre los distintos mercados locales** en donde opera la multinacional. Cuanto menos profundo sea, mayor será la propensión a confiar y delegar la función de marketing a las subsidiarias. Esta percepción se enmarca dentro de la escuela de aprendizaje internacional explicada en apartados anteriormente.

Solberg (2000, *op. cit.*) establece una tipología siguiendo el grado de decisión de la filial y el de conocimiento del mercado local. Señala cuatro formas de plantear la estrategia internacional de marketing (ver figura 1.21):

Figura 1.21. Tipos de estrategias internacionales de marketing

<b>Conocimiento del mercado local</b>	Amplio	<b>Confederación</b> Desarrollo consciente de estrategias locales	<b>Federación</b> Estrategias globales en cooperación con las filiales
	Estrecho	<b>"Local baronies"</b> Diferentes perfiles en diferentes mercados	<b>Guerra civil</b> Marketing estandarizado sin conocimiento de los mercados locales
		Elevado	Bajo
<b>Poder de decisión de la filial</b>			

Fuente: Solberg (2000, op. cit.)

Las **local baronies** se caracterizan por ser las filiales quien desarrollan las estrategias de marketing de forma totalmente independiente de la matriz. El limitado conocimiento de la matriz sobre los mercados locales reduce la posibilidad de su participación en la definición de dichas estrategias.

Por su parte, la **confederación** sería una continuación del anterior tipo, pero esta vez la matriz adopta la estrategia multidoméstica de forma consciente, conociendo de antemano las consecuencias de su elección. La multinacional detecta diferencias considerables entre los distintos mercados y decide delegar la autoridad sobre el marketing a las distintas filiales.

Sin embargo, la **guerra civil** se produce cuando la industria empieza a globalizarse y aunque la matriz no tenga un profundo conocimiento sobre los mercados locales, se ve obligada para lograr cierta competitividad, a centralizar y a coordinar las estrategias de marketing. En esta tipología se producen los mayores conflictos de autoridad entre filiales y matriz.

Por último, la **federación** se caracteriza por un elevado grado de centralización de las decisiones acompañado de una cierta cooperación por

parte de las filiales. El deseo de control de los costes y de la imagen de marca constituye una fuerza más influyente que cualquier diferencia de los mercados locales. El rol de los *managers* locales es la de aconsejar y la de implementar la estrategia de marketing, pero siempre la última decisión la tiene la matriz.

Por último, el tercer factor que determina el tipo de estrategia de marketing internacional son **las estrategias competitivas genéricas** de la multinacional. En este sentido, Shanklin y Griffith (1996) señalan una tipología que combina la estrategia de marketing desde un enfoque global, regional o local, con la estrategia basada en el liderazgo en costes o en la diferenciación y servicio al cliente o en la innovación tecnológica. De la combinación de ambas dimensiones, aparecen seis formas congruentes a la hora de plantear una estrategia de marketing internacional (ver figura 1.22):

**Figura 1.22. Tipología marketing según estrategias genéricas**

	Liderazgo en costes	Servicio al cliente	Innovación
Global			
Regional			
Local			

Fuente: Adaptado de Shanklin y Griffith (1996, op. cit.)

Si la multinacional lleva a cabo una **estrategia de liderazgo en costes** es casi imprescindible que la estrategia esté estandarizada. Ya que a través de dicha estandarización se consiguen economías de escala a todos los niveles funcionales. Por tanto, la estrategia de liderazgo en costes se adecua a la estrategia de marketing global.

Sin embargo, si la multinacional desea implementar **una estrategia de diferenciación del producto**, ofreciendo un buen servicio, lo más adecuado es que las decisiones de marketing se tomen lo más cerca posible del consumidor, ya que el éxito y las ventajas competitivas se consiguen de las relaciones con sus clientes. En consecuencia, la estrategia de servicio al cliente normalmente irá ligada a un enfoque multidoméstico y descentralizado del marketing.

Por otro lado, si la ventaja competitiva de la multinacional se basa en su **capacidad de innovación tecnológica**, es decir, en desarrollar productos nuevos y comercializarlos rápidamente alrededor del mundo, la centralización de las decisiones parece la vía más adecuada. Por tanto, en este caso la estrategia global permitirá desarrollar el producto de acuerdo con las necesidades internacionales, controlar los tiempos de comercialización en los distintos países y conseguir una imagen global consistente.

Por último, el **enfoque regional del marketing** sería compatible con cualquiera de las tres competencias genéricas, ya que se trata de una posición intermedia. Una multinacional regionaliza su marketing cuando tiene una línea de productos que necesita simultáneamente un cierto grado de adaptación a sus clientes y de estandarización.

### 1.6.3. Estrategia internacional de la función de I+D

La literatura sobre *international business*, a lo largo del tiempo, ha ido modificando su interés sobre la internacionalización de las actividades de I+D. Según Niosi (1999) hasta los años ochenta era un tema de investigación marginal tanto para la disciplina económica como para la del *management*. Sin embargo, hacia mediados de los ochenta y principios de los noventa se convirtió en un importante tema a investigar, debido al crecimiento experimentado de este fenómeno en la década anterior. La literatura en este período buscaba nuevas explicaciones alternativas a las

tradicionales, mientras que los trabajos empíricos intentaban evaluar la importancia del fenómeno. A finales de los noventa ya existe un marco teórico consolidado y se empiezan a estudiar nuevos aspectos como son los factores asociados a la gestión de la I+D extranjera y a la coordinación de redes globales de I+D.

La base teórica que sustentaba los estudios realizados **antes de los ochenta** era el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon (1966, *op. cit.*). Este modelo no contempla la posibilidad de la internacionalización de las actividades de I+D. Desde este enfoque, la empresa realiza la inversión directa en la fase de madurez del producto (nunca en las primeras fases de introducción) y, por tanto, en ese momento el producto se encuentra tan estandarizado que no requiere capacidad de I+D adicional.

El estudio realizado por Mansfield, Teece y Romeo (1979) fue uno de los primeros en rebatir dicho supuesto, ya que constataron que las multinacionales norteamericanas localizaban actividades de I+D en el extranjero, principalmente, para facilitar la transferencia de tecnología a sus filiales productivas y de este modo, adaptar los productos a los mercados locales. Demostraron que existía una relación positiva entre las ventas de las filiales extranjeras y los gastos de I+D comprometidos en el extranjero, mientras que las exportaciones de la multinacional con respecto a la I+D extranjera mantenían una relación negativa, lo que venía a confirmar la motivación de la transferencia de tecnología.

Sin embargo, **a partir de la segunda mitad de la década de los 80** la explicación de la instalación de I+D en el extranjero, basada en la transferencia de tecnología resulta insuficiente y es entonces cuando surgen nuevos paradigmas que establecieron las bases del marco teórico actual.

Las investigaciones empíricas de esta época intentan medir hasta qué punto la internacionalización de la I+D era un fenómeno generalizado extensible a todas las multinacionales. Además, identifican qué factores



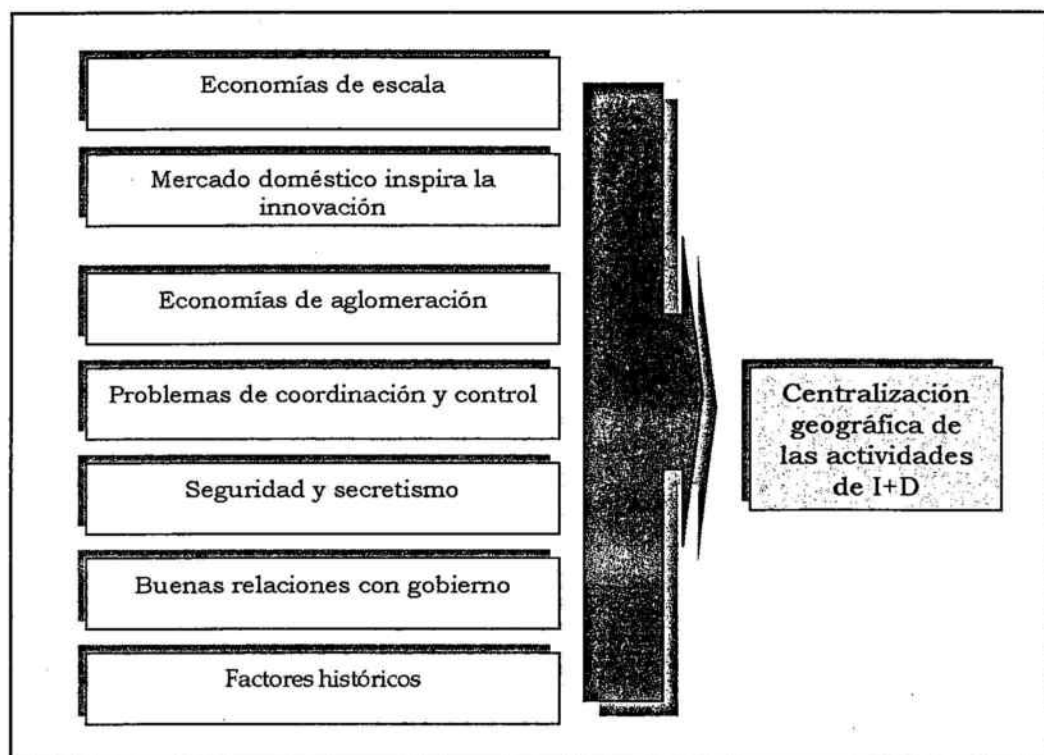
son los que impulsan a la centralización o descentralización geográfica de las actividades de I+D.

En términos de Hirschey y Caves (1981) y Pearce (1989), la multinacional trata de equilibrar las “fuerzas centrífugas” (aquellas que empujan a localizar en el extranjero la I+D) y las “fuerzas centrípetas” (aquellas que centralizan la I+D en un único lugar, casi siempre cerca de la matriz).

#### **1.6.3.1. Factores que empujan a la concentración o dispersión internacional de la I+D: Fuerzas centrípetas y centrífugas**

En relación a las **fuerzas centrípetas**, la literatura recoge diferentes argumentos que abogan o bien por la centralización de las actividades de I+D en el país de origen de la multinacional o simplemente por su concentración en una única localización, no necesariamente cerca de la matriz. La figura 1.23 esquematiza estas fuerzas.

**Figura 1.23. Fuerzas centrípetas que conducen a la centralización de la I+D**



Fuente: *Elaboración propia*

Una primera fuerza la encontramos en la **existencia de economías de escala**. Para que las actividades de I+D alcancen con éxito los objetivos de la innovación tecnológica es necesario una cierta "masa crítica de investigadores" (De Meyer, 1993). Esta circunstancia aconseja la concentración de las actividades de I+D en un único centro, ya que por el contrario, su dispersión puede implicar la existencia de duplicidades y, por tanto, una mayor dificultad para alcanzar la dimensión mínima eficiente. Según Pearce (1999), no es probable que una empresa piense en dispersar su I+D hasta que no tenga plenamente utilizada la capacidad de su primer laboratorio central.

Una segunda fuerza, en la línea del paradigma de Vernon (1966, *op. cit.*), se refiere a que la mayoría de las ventajas específicas de una empresa se generan a partir de la **proximidad al mercado doméstico**. Por tanto, cuanto más próximo se encuentre el centro de I+D a este mercado, mayores ventajas se conseguirán. Según Hakanson y Nobel (1993a) este argumento es especialmente válido para las multinacionales norteamericanas, ya que sus ventajas competitivas suelen estar basadas en productos desarrollados para satisfacer, principalmente, la demanda de su mercado interior, puesto que normalmente constituye su mercado más importante.

En tercer lugar, la existencia de **economías de aglomeración**<sup>20</sup> conducen a que la innovación se localice en áreas geográficas concentradas (Cantwell y Janne, 1999). Estas economías se explican por el carácter acumulativo del conocimiento, ya que si en una determinada zona geográfica existen recursos y capacidades de innovación especializadas en un área específica, con el tiempo, esa especialización puede acentuarse aún más a través de los efectos directos e indirectos sobre la industria.

Tradicionalmente, este argumento se ha interpretado como una motivación a la concentración de la I+D. En este sentido, Hirschey y Caves (1981) señalan que si esas economías de aglomeración se producen en el área geográfica próxima a la matriz, es lógico que la multinacional concentre su actividad de I+D para poder disfrutar de las ventajas derivadas de tener a los científicos trabajando cerca de los *headquarters*. Sin embargo, actualmente autores como Pearce (1999, *op. cit.*), Cantwell y Janne (1999 *op. cit.*) y Archibugi y Michie (1994, *op. cit.*) señalan las economías de aglomeración como un factor que determina la especialización de las

---

<sup>20</sup> Pearce (1999, *op. cit.*) define las **economías de aglomeración** como aquel fenómeno que favorece la localización de laboratorios de I+D en determinadas zonas geográficas, donde se pueden obtener beneficios derivados de las sinergias obtenidas por la concentración de centros de investigación (ya sean públicos o privados o de otras empresas competidoras) que llevan a cabo actividades investigadoras en la misma área de conocimiento.

actividades de innovación de los países y, en consecuencia, motiva la descentralización de las actividades de I+D de las multinacionales, situando la I+D en el país que ofrezca una mayor ventaja comparativa.

En cuarto lugar, la centralización de las actividades de I+D es preferible ante los **problemas de coordinación y control** que pueden surgir si se dispersan geográficamente. El carácter intangible de las actividades de I+D requieren gran cantidad de comunicación persona a persona (De Meyer (1993, *op. cit.*). También Hakanson y Nobel (1993a) resaltan que el carácter no estructurado de las actividades de I+D conducen a que sean necesarias muchas negociaciones para la resolución de problemas mediante el contacto personal directo. En consecuencia, los costes asociados a dichos contactos se verán reducidos si existe una proximidad geográfica entre las partes implicadas.

Además, según Fayerweather (1969) la internacionalización de la I+D lleva asociados grandes costes ligados a la comunicación entre países con diferentes culturas. En este mismo sentido, también Teece (1977) resalta los elevados costes que implica la comunicación a grandes distancias, incluyendo las dificultades que pueden conllevar los diferentes idiomas y la mayor complejidad de la transferencia de conocimiento debido a su carácter intangible.

En quinto lugar, ligado a los problemas de coordinación y control de la dispersión geográfica de la I+D, encontramos los **problemas de seguridad de la innovación generada**. Una multinacional consigue una mejor protección y control de estas actividades si las mantiene concentradas y próximas a la matriz (De Meyer, 1993, *op. cit.*). Por el contrario, el riesgo de la difusión no deseada de información aumenta con el grado de descentralización.

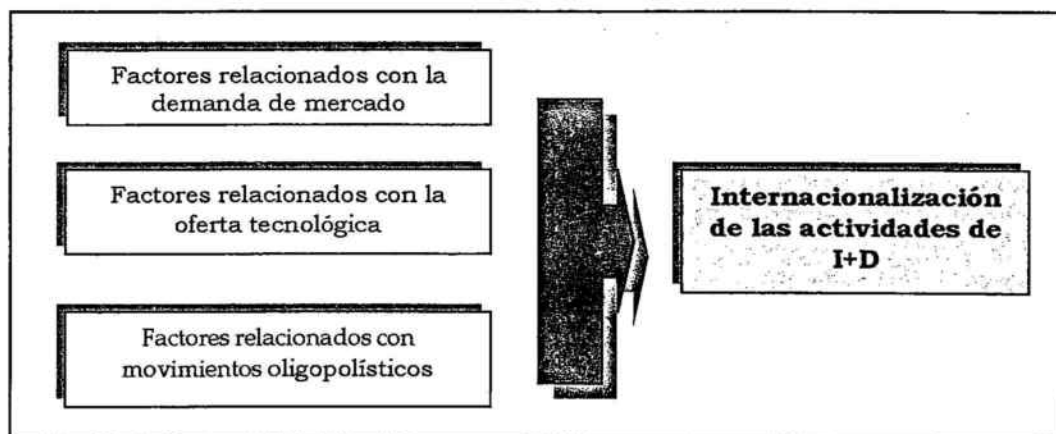
En sexto lugar, se consiguen **mejores relaciones con el gobierno** del país de la multinacional si se localiza la I+D en la matriz, ya que se trata de una

actividad estratégica para la política económica de los países (Wortzel y Wortzel, 1985).

La última fuerza, tiene relación con **los factores históricos**. La multinacional instala la I+D en el país de origen, ya que cuando decide instalar por primera vez un centro de I+D lo hace cerca de la matriz y de los centros productivos (Granstrand et al., 1993). En este sentido Casson y Singh (1993) demuestran que aquellas multinacionales que poseen centros de I+D de gran antigüedad situados en la matriz, son las menos propensas a internacionalizar actividades de I+D, ya que tienden a centralizarla por razones históricas.

Por su parte, **las fuerzas centrífugas** que empujan a las multinacionales a dispersar sus actividades de I+D a escala internacional se pueden agrupar en tres grupos diferentes. Los factores relacionados a la demanda de mercado, los vinculados a la oferta de I+D y los provocados por movimientos competitivos. La figura 1.24 señala las diversas fuerzas centrífugas.

**Figura 1.24. Fuerzas centrífugas que conducen a la internacionalización de las actividades de I+D**



Fuente: Elaboración propia

Las fuerzas centrífugas vinculadas a **la demanda de mercado** se fundamentan en la teoría de la internalización (Kindleberger, 1969, *op. cit.* y Hymer, 1976, *op. cit.*). La multinacional internacionaliza las actividades de I+D, para explotar en otros mercados geográficos su ventaja monopolística basada en un determinado conocimiento tecnológico generado en su país de origen. En este sentido, la razón de instalar en el extranjero ciertas actividades de I+D, es la de facilitar la transferencia de tecnología de la matriz a la filial productiva.

Según este enfoque la motivación que lleva a realizar una inversión directa en actividades de I+D radica, por un lado, en dar soporte técnico a las unidades productivas localizadas en mercados extranjeros y, por otro, tratar de diferenciar los productos estandarizados de la multinacional, adaptándolos a las necesidades y gustos locales. Tal y como señala Howells, (1990, *op. cit.*, p.496) la internacionalización de la I+D es un instrumento que las empresas utilizan para defender y desarrollar su poder de mercado a lo largo de las fronteras nacionales. En este sentido, Kuemmerle (1999) constata que la propensión a internacionalizar la I+D es mayor cuando aumenta el atractivo del mercado del país destino con respecto al país de origen de la multinacional.

Este enfoque viene respaldado por estudios como Mansfield, Teece y Romeo (1979, *op. cit.*), Robinson (1988), Patel y Pavitt (1991) y Patel (1995).

Por su parte, las fuerzas centrífugas relacionadas con la **oferta tecnológica** señalan que la multinacional internacionaliza la actividad de I+D para aumentar su capacidad de innovación tecnológica (aprovechando los conocimientos que puedan proporcionar otros países, accediendo a un mayor flujo de nuevas ideas, personal investigador, procesos y productos). Kuemmerle (1999, *op. cit.*) constata empíricamente que la propensión a internacionalizar la I+D aumenta cuando, en el país extranjero, se incrementan los recursos comprometidos a la I+D (ya fuesen públicos o privados), cuando mejora la calidad de los recursos humanos en investigación y cuando crece su nivel científico.

Patel y Vega (1999, *op. cit.*) señalan que las multinacionales, por un lado, localizan en el extranjero las mismas líneas de investigación que las llevadas a cabo en la matriz, con el propósito de reforzar sus ventajas competitivas en la misma área. Y por otro lado, diversifican sus actividades de I+D, estableciendo en el extranjero nuevas y distintas líneas de investigación para aprovechar las ventajas tecnológicas de otros países, supliendo así, las posibles debilidades del país de origen. Esta estrategia puede tener como resultado nuevos productos y procesos enteramente generados en el extranjero.

En tercer lugar, la internacionalización de la I+D puede venir motivada por la respuesta particular de una multinacional a los **movimientos competitivos de sus rivales**. Este es el caso de una empresa multinacional, que inmersa en un mercado oligopolístico, instala un centro de I+D en el extranjero, siguiendo la estrategia de la empresa líder que previamente ha iniciado ese movimiento de inversión (Pearce, 1992, p. 76) y (De Meyer, 1993, *op. cit.*).

### 1.6.3.2. Tipología de internacionalización de la actividad de I+D

#### 1.6.3.2.1 Clasificación de la I+D

La función de investigación y desarrollo de una empresa puede desagregarse en diversos tipos de actividades (Fernández Sánchez, 1996, *op. cit.*, p. 44-48):

En primer lugar, se encuentra la **investigación básica** cuyo principal objetivo es la de generar conocimiento científico. Esta actividad no es una fuente directa de innovación tecnológica, pero sí juega un papel crucial en ese proceso. La mayoría de empresas privadas no realizan investigación de este tipo, tan sólo las grandes dedican un porcentaje pequeño de sus presupuestos. La razón radica en el carácter público del conocimiento

científico que conduce a que sean las universidades y centros de investigación públicos las que realicen este tipo de investigación.

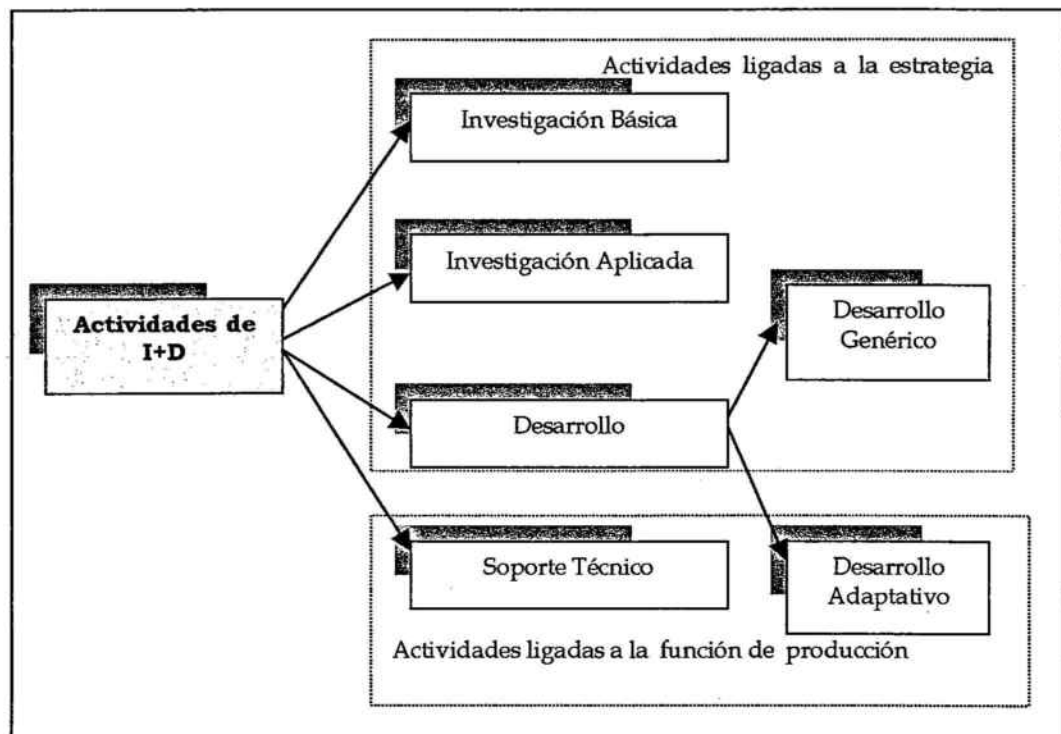
En segundo lugar, encontramos la **investigación aplicada**, actividad que sí realiza la empresa privada, ya que persigue un objetivo práctico, pudiéndose patentar sus resultados para poder generar beneficios. Esta actividad se fundamenta en la investigación básica, pero su objetivo es aumentar los conocimientos tecnológicos y no los científicos.

En tercer lugar, están las **actividades de desarrollo**, cuyo objetivo consiste en acabar de perfilar y definir el invento o el descubrimiento para que éste sea viable en el mercado, dando lugar a productos y/o técnicas de producción concretas. Casson y Singh (1993, *op. cit.*) realizan una distinción dentro de esta tipología: las actividades de **desarrollo genérico** y las de **desarrollo adaptativo**. Las primeras, se refieren a la definición de la primera versión original del producto o técnica de producción. Mientras que las segundas, consisten en adaptar ese producto o técnica de producción ya existente, a nuevas condicionantes técnicos o de mercado, teniendo como resultado nuevas y diferentes versiones de los mismos.

En cuarto lugar, las actividades de **soporte técnico** son las tareas de control de calidad o de mejoras del proceso productivo que se llevan a cabo en la planta de producción (Casson y Singh, 1993 *op. cit.*).

Mientras que las actividades de desarrollo adaptativo y las de soporte técnico están estrechamente ligadas a la función de producción, la investigación aplicada y la de desarrollo genérico forman parte de la estrategia corporativa de la empresa. La figura 1.25 esquematiza los distintos tipos de actividades de I+D.



**Figura 1.25. Tipos de actividades de I+D**

Fuente: Elaboración propia

### 1.6.3.2.2. Tipología de los centros de I+D localizados en el extranjero

En la investigación sobre la internacionalización de la actividad de I+D existen numerosos trabajos que tratan de establecer una clasificación sobre el tipo de centro o laboratorio de I+D que instala una compañía en el extranjero. Mientras que la literatura tradicional se centraba en analizar la función de los distintos tipos de laboratorios de forma aislada, a partir de los noventa, los estudios analizan el fenómeno desde una perspectiva más integrada, bajo la visión de la formación de redes de innovación, analizando que papel juega cada centro de I+D extranjero.

La tabla 1.16 resume las aportaciones de los distintos autores.

**Tabla 1.16. Tipologías de redes y laboratorios de I+D internacionales**

Estudios	Criterios utilizados	Tipologías
Ronstadt (1978)	Tipo de actividades de I+D localizadas en el extranjero y objetivo perseguido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de transferencia de tecnología</li> <li>- Unidades indígenas de tecnología</li> <li>- Unidades globales de tecnología</li> <li>- Unidades corporativas de tecnología</li> </ul>
Pearce (1992)	Tipo de actividades de I+D localizadas en el extranjero y objetivo perseguido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratorios de soporte o apoyo</li> <li>- Laboratorios localmente integrados</li> <li>- Laboratorios internacionales interdependientes</li> </ul>
Bartlett y Ghoshal (1990b)	Tipo de actividades de I+D localizadas en el extranjero y objetivo perseguido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro local para innovación local</li> <li>- Centro local para innovación global</li> <li>- Centro global para innovación global</li> </ul>
Kuemmerle (1997, 1999)	Objetivo perseguido con la internacionalización de la I+D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explotación del conocimiento tecnológico</li> <li>- Aumento del conocimiento tecnológico</li> </ul>
Gerybadze y Reger (1999)	En función del tamaño de mercado y si la innovación se basa en la ciencia o en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran base de I+D en el país de origen</li> <li>- Pequeña base de I+D en el país de origen</li> <li>- Mercado innovador en país origen</li> <li>- Mercado innovador fuera de país origen</li> </ul>
Gassmann y Zedtwitz (1999)	En función del grado de dispersión de las localizaciones y su grado de coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I+D etnocéntrica centralizada</li> <li>- I+D geocéntrica centralizada</li> <li>- I+D policéntrica descentralizada</li> <li>- Modelo de centro de I+D</li> <li>- Red de I+D integrada</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Dentro del **primer grupo de estudios**, que contemplan individualmente los diferentes tipos de laboratorios de I+D, resaltan las aportaciones realizadas por Ronstadt (1978, *op. cit.*), Pearce (1992, *op. cit.*) y Bartlett y Ghoshal (1990b, *op. cit.*):

En primer lugar, Ronstadt (1978, *op. cit.*) distingue cuatro clases de instalaciones de I+D establecidas por las multinacionales norteamericanas, según el tipo de actividades y el objetivo de las mismas:

- **Unidades de transferencia de tecnología** (*technology transfer units*, TTU): La misión de estas unidades es la de facilitar la transferencia de tecnología de la matriz a la filial y dar apoyo a las necesidades productivas locales.
- **Unidades indígenas de tecnología** (*indigenous technology units*, ITU): Hacen mayor hincapié en el desarrollo de nuevos y mejorados productos, sin recurrir necesariamente a la tecnología de la matriz.
- **Unidades globales de tecnología** (*global technology units*, GTU): Tratan de desarrollar nuevos productos y procesos para una aplicación más o menos simultánea en varios mercados.
- **Unidades corporativas de tecnología** (*corporate technology units*, CTU): Se establecen para trabajar en aspectos de carácter exploratorio o en un horizonte temporal muy a largo plazo.

En segundo lugar, Pearce (1992, pp. 76, *op. cit.*), realiza un estudio empírico sobre una muestra de multinacionales norteamericanas, japonesas y europeas, pertenecientes a diversas industrias (como, alimentación, metalúrgica, petróleo, química, electrónica, etc.) que internacionalizan actividades de I+D en Europa y Japón. El autor establece tres tipos de centros de I+D susceptibles de ser internacionalizados:

- **Laboratorios de soporte o apoyo** (*support laboratories*, SL): Cuya función principal es la de asistir a las actividades de producción y comercialización de la filial en el país extranjero.
- **Laboratorios localmente integrados** (*locally integrated laboratories*, LIL): Como el anterior, éstos también se encuentran ligados a los aspectos productivos y comerciales de los mercados locales (o quizás

regionales). Sin embargo, pretenden introducir productos nuevos diferenciados para sus mercados.

- **Laboratorios internacionales interdependientes** (*international interdependent laboratories, IIL*): Éstos han roto los vínculos con su mercado local, ya que juegan un papel dentro de un programa corporativo de I+D integrado.

En tercer lugar, Bartlett y Ghoshal (1990b, *op. cit.*, p.216) señalan también cuatro tipos de centros de innovación tecnológica (los dos primeros encajan con el proceso de innovación que tradicionalmente han adaptado las multinacionales, mientras que los dos últimos son formas emergentes surgidas del nacimiento de la empresa transnacional):

- **Único centro para una innovación global** (*centre-for-global*): Está asociado a una “mentalidad extremadamente global”, ya que contempla la diversidad de los entornos internacionales como un inconveniente cuyos efectos deben minimizarse. La multinacional centraliza los procesos de innovación en los *headquarters*, para además de proteger las capacidades claves de la compañía, conseguir economías de escala y especialización de las actividades de I+D.
- **Centro local para una innovación local** (*local-for-local*): El proceso de innovación se encuentra localizado en las subsidiarias con el fin de dar una respuesta rápida a las necesidades locales de la demanda de los distintos países en donde tiene presencia la multinacional.
- **Innovaciones localmente apalancadas** (*locally-leveraged innovations*): La multinacional extrae el máximo provecho a los recursos creativos y desarrollos tecnológicos de sus distintas filiales en todo el mundo, ya que es capaz de transferir a todos los mercados donde opera, un producto o proceso desarrollado por una determinada filial para su mercado local. Para lograrlo, es necesario que la empresa desarrolle nuevas formas de gestión que impulsen y controlen unos procesos de aprendizaje organizacional a nivel internacional.

- **Innovación globalmente integrada** (*globally-linked innovation*): Es la forma más apropiada para aquella empresa cuyos recursos y capacidades repartidos entre sus filiales contribuyen al proceso de innovación de la empresa transnacional. Es necesario lograr un aprendizaje internacional a través interacciones flexibles que permitan crear las sinergias deseadas entre filiales.

Se observa la existencia de una equivalencia clara entre estas tipologías (ver tabla 1.17):

**Tabla 1.17. Tipologías clásicas de internacionalización de I+D**

Pearce (1992); Ronstadt (1978); Bartlett y Ghoshal (1990b)	Actividades de I+D internacionalizadas	Motivaciones
Laboratorios de soporte/unidades de transferencia de tecnología/ <i>Centre-for-global</i>	Actividades de soporte técnico y de desarrollo adaptativo	Factores relacionados con la demanda de mercado.
Laboratorios localmente integrados/ Unidades indígenas de tecnología <i>Local-for-local</i>	Actividades de soporte y de desarrollo adaptativo e incluso genérico	Factores relacionados con la demanda de mercado.
Laboratorios internacionales interdependientes/ Unidades globales de tecnología/ <i>Locally-leveraged Innovations/ Globally-linked innovations</i>	Actividades de investigación aplicada y de desarrollo genérico	Factores relacionados con la oferta tecnológica/ I+D
Unidades corporativas de tecnología	Actividades de investigación básica y aplicada	Factores relacionados con la oferta tecnológica/ I+D

Fuente: Elaboración propia

En relación al **segundo grupo de estudios** que examinan la formación de redes internacionales de I+D, destacan las aportaciones realizadas por Kuemmerle (1997 y 1999a, *op. cit.*), Gerybadze y Reger (1999, *op. cit.*) y Gassmann y Zedtwitz (1999, *op. cit.*).

En primer lugar, Kuemmerle (1997, *op. cit.*, 1999a, *op. cit.*) señala dos tipos de laboratorios, sobre una muestra de multinacionales norteamericanas y europeas de la industria electrónica y farmacéutica:

- **Home-base-exploiting** (HBE): persigue explotar las capacidades generadas por la multinacional fuera del país de origen. A medida que la compañía va instalando filiales productivas en el extranjero y los procesos se van volviendo más complejos, es necesario la existencia de actividades de I+D cercanas para poder adaptar productos y procesos a las necesidades locales.
- **Home-base-augmenting** (HBA): Este laboratorio tiene como objetivo aumentar el conocimiento de la empresa aprovechando las ventajas comparativas que puedan ofrecer los diferentes países.

En segundo lugar, Gerybadze y Reger (1999, *op. cit.*) señalan la existencia de cuatro tipos de redes de innovación, según diferentes aspectos, por un lado, el tamaño de los mercados o países donde se sitúan los activos críticos y, por otro, si la innovación es fruto de la investigación científica o derivada del propio mercado. Dicha tipología es resultado de aplicar un análisis cualitativo a veintiuna multinacionales líderes en el sector químico, farmacéutico y electrónica:

- **Tipo A: gran base de I+D en el país de origen:** La empresa necesita acceder a una I+D avanzada y la localiza en el país de origen, ya que cuenta con un gran mercado y unas capacidades científicas desarrolladas en un particular campo. No tendrán mucho incentivo a localizar partes significativas de la I+D en el extranjero.
- **Tipo B: pequeña base de I+D en el país de origen:** La empresa depende de la excelencia de su I+D, pero está localizada en un país pequeño o que no está lo suficientemente desarrollado científicamente en una determinada área. Estas empresas tienen grandes incentivos a localizar partes críticas de su I+D en el extranjero.

- **Tipo C: mercado que lidera la innovación en el país de origen:** La empresa se beneficia de la proximidad de un mercado innovador y, por tanto, establecerá su I+D en el país de origen para conectar ambos aspectos.
- **Tipo D: mercado que lidera la innovación fuera el país de origen:** La innovación de la compañía depende fuertemente del acceso a mercados extranjeros, debido sobre todo al tamaño del país de origen, por ello se ve forzada a realizar funciones críticas en el extranjero.

En tercer lugar, Gassmann y Zedtwitz (1999, *op. cit.*) clasifican los diferentes tipos de redes de I+D en función del grado de dispersión de las actividades de I+D y el grado de cooperación entre distintas unidades individuales. Para ello, utilizan una muestra de multinacionales norteamericanas, japonesas y europeas de diversas industrias (electrónica, automóvil, química, maquinaria, farmacéutica):

- **I+D etnocéntrica centralizada:** Las actividades de I+D más importantes se concentran en el país de origen, ya que el país de la matriz es tecnológicamente superior a los países donde están establecidas las filiales y de esta manera se protege de los competidores. Señalan que empresas como *Toyota*, *Microsoft* o *Volvo*, están dentro de esta tipología.
- **I+D geocéntrica centralizada:** La I+D permanece centralizada en el país de origen, pero se busca la cooperación con otros centros, por ejemplo, enviando a los investigadores regularmente a las filiales extranjeras o viceversa. Esta tipología permite internacionalizar la I+D de una forma rápida y barata sin que se pierda las ventajas de la centralización de la I+D. *Nissan* es un ejemplo de este tipo.
- **I+D policéntrica descentralizada:** Esta tipología se da en aquellas empresas que presentan una fuerte orientación a los mercados regionales. Se establecen laboratorios de I+D locales tras la instalación de filiales productivas, para adaptar procesos y productos a los gustos

locales. Existe poca coordinación entre las diferentes unidades locales. La organización de la I+D de *Phillips* y *Schindler* de los años 80 encajaría con esta clasificación.

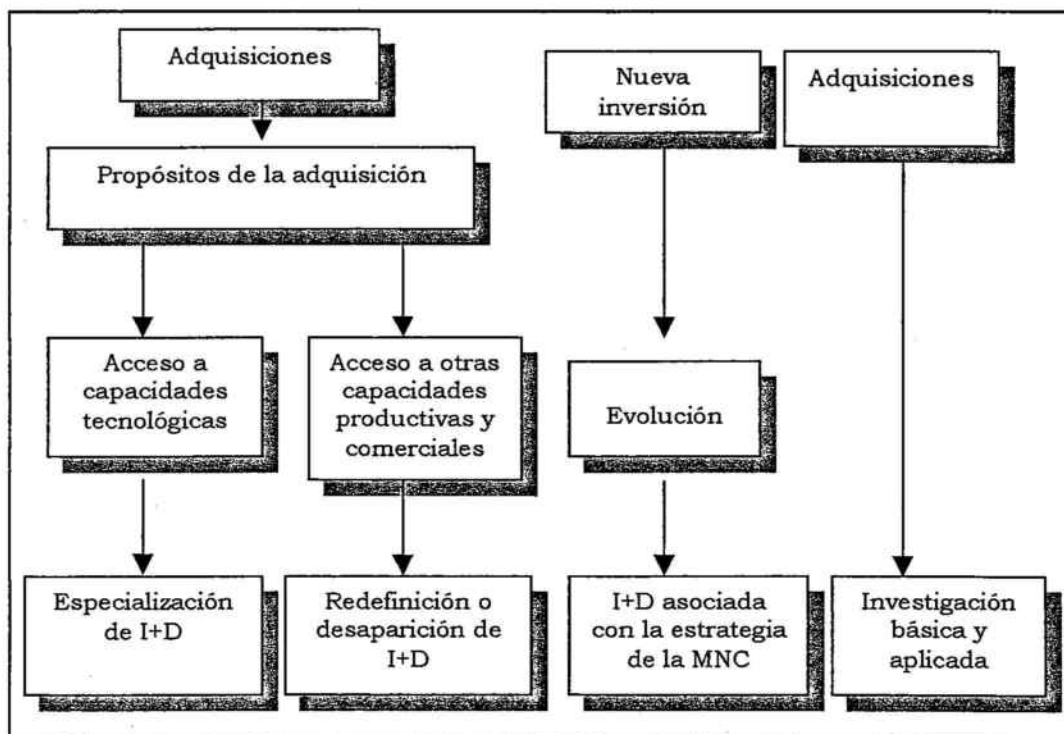
- **Modelo de centro de I+D:** Implica un gran centro de I+D en el país de origen, que constituiría el laboratorio principal de la multinacional y que además, coordina un conjunto de pequeños laboratorios esparcidos internacionalmente. Empresas como *BASF*, *Bosch*, *Boheringer Ingelheim*, *Siemens*, *Kao*, *Sony* y *Sharp* funcionan de esta manera.
- **Red de I+D integrada:** La tradicional relación entre matriz y filial pierde significado ya que la multinacional tiene laboratorios en diferentes partes del mundo, claramente interconectados a través de diversos mecanismos de coordinación flexibles. *ABB*, *Novartis*, *Phillips*, *IBM* tienen redes de este tipo.

#### **1.6.3.2.3. Mecanismos de acceso a actividades de I+D en el extranjero**

Hakanson y Nobel (1993a, *op. cit.*) establecen un modelo de internacionalización de la I+D, que describe los diferentes mecanismos que utilizan las multinacionales para acceder a actividades de investigación y desarrollo tecnológico en el extranjero (ver figura 1.26):



**Figura 1.26. Mecanismos de acceso a actividades de I+D en el extranjero**



*Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Hakanson y Nobel (1993b, op. cit.)*

Un primer mecanismo son las **adquisiciones y fusiones de empresas extranjeras**. Éstas se pueden realizar persiguiendo dos propósitos diferentes:

Un primer propósito es el deseo de **reforzar las capacidades tecnológicas en una determinada área de conocimiento**. Con la adquisición, la empresa puede seguir una estrategia de diversificación hacia nuevos productos o bien, simplemente, desea aumentar el conocimiento que ya tiene sobre una determinada área tecnológica. En este caso, la multinacional mantendrá las actividades de I+D en la filial

adquirida, ya que constituye el propósito principal de la operación e incluso es probable, que la filial asuma la responsabilidad total en el área de conocimiento tecnológico que domina.

Sin embargo, Kuemmerle, (1999b, *op. cit.*) argumenta que las empresas que desean invertir en el extranjero en I+D, no preferirán las adquisiciones como mecanismo de acceso, ya que éstas implican un elevado riesgo de adquirir activos no deseados. Los activos que fundamentalmente se desean en una adquisición, cuando el motivo es el acceso a ciertos conocimientos tecnológicos, son los humanos, y éstos fácilmente pueden abandonar la empresa si no les gusta la orientación estratégica de la nueva propietaria. Además, ante la dificultad para encontrar empresas con actividades de I+D de verdadera calidad, la multinacional puede verse impulsada a utilizar otros mecanismos distintos a la adquisición o fusión.

En segundo lugar, una multinacional puede adquirir o fusionarse con empresas extranjeras para tener **acceso a otro tipo de conocimiento**. Por ejemplo, la obtención de marcas locales, canales de distribución, capacidad productiva o, en general, la consolidación de la posición estratégica de la multinacional (Hakanson y Nobel, 1993b). En un principio, la unidad de I+D comprada no será abandonada, sino que se mantendrá adaptándola a las nuevas necesidades y redefiniendo sus actividades para evitar las posibles duplicidades. Ahora bien, con el tiempo si ese centro no evoluciona de manera eficiente puede llegar a desaparecer.

Gassmann y Von Zedtwitz (1999, *op. cit.*) señalan que en general, la distribución geográfica de las actividades de I+D de las multinacionales no obedece a una planificación racional, ya que muchas veces es resultado de otras decisiones que no tienen que ver con la I+D, como las adquisiciones y fusiones de empresas en búsqueda de sinergias productivas o de mercado. En este sentido, Ronstadt (1978, *op. cit.*), señaló que una gran parte de unidades de I+D en el extranjero habían sido adquiridas de manera circunstancial o accidental a través de adquisiciones y fusiones.

Un segundo mecanismo para el acceso a la actividad de I+D en el extranjero es a través de la **evolución natural de una filial de nueva inversión**. Bajo el marco de la teoría evolucionista, mientras que en las primeras etapas de la vida de una filial productiva, ésta dependerá tecnológicamente de la matriz, en general, esto no ocurre cuando la filial tiene ya una cierta experiencia. La filial, a lo largo del tiempo, tiende a acumular ciertos conocimientos tecnológicos, gracias a las necesidades de adaptación de los procesos y productos a las condiciones locales, de manera que, una filial que en un principio, sólo contaba con una I+D de soporte técnico puede evolucionar hacia niveles más elevados de I+D. Behrman y Fischer (1980) y Ronstadt (1976) son algunos de los estudios que constatan esta evolución.

No obstante, dicha evolución también puede no acontecer en toda la vida de la filial, debido por ejemplo a la poca importancia del mercado local. Tal y como señalan Hakanson y Nobel (1999b, *op. cit.*), los impulsos que llevan a esta evolución emanan de las relaciones comerciales con los mercados locales: necesidades específicas de los clientes que no pueden ser inmediatamente resueltos, resultados inesperados de actividades tecnológicas que pueden ser explotados comercialmente, etc.

Un tercer mecanismo sería el establecimiento de **laboratorios de I+D en el extranjero para explotar los recursos investigadores del país**. Además de las actividades normales de desarrollo de productos, la empresa instala unidades de investigación básica y aplicada para llevar a cabo actividades exploratorias, con el fin de acceder a las capacidades científicas de un país y reclutar de esta manera, a personal científico y técnico altamente especializado. Según Granstrand et al. (1993, *op. cit.*), este caso es cada vez más común no sólo en industrias intensivas en tecnología como la farmacéutica, electrónica o biotecnología, sino también en algunas industrias de componentes mecánicos.

## Bibliografía

Aliber, R. (1970): "A theory of foreign direct investment" Kindleberger, C.P. (Ed.), *International Corporation*, MIT Press, Cambridge.

Archibugi, D. y Michie, J. (1994): "La internacionalización de la tecnología: Mito y Realidad", *ICE*, febrero, num. 726.

Barkema, H. y Vermeulen, F. (1998): "International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 7-26.

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1991): *La Empresa sin Fronteras la Solución Transnacional*, MC Graw Hill the Management HBS Press.

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1990a): "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management review*, Vol. 15, num. 4, pp. 603-625.

Bartlett C.A y Ghoshal, S. (1990b): "Managing innovation in the transnational corporation", en Bartlett, C.A, Doz, Y.I. y Hedlund, G. *Managing the Global Firm*, Routledge, pp. 215-255.

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders. The Transnational Corporation*, Harvard Business School Press.

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1986): "Tap your subsidiaries for global reach", *Harvard Business Review*, Vol. 64 (4), pp. 87-94.

Bartlett, C.A, (1986): "Building and managing the transnational: the new organizational challenge", en (Ed.) M.E Porter, *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 367-401.

Behrman, J.N. y Fischer, W.A. (1980): "Transnational corporations: Market orientations and R&D abroad", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 15, pp. 55-60.

Birkinshaw, J. (2000): "Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters", *Journal of International Business Studies*, 1º trimestre, Vol. 31, num. 1, pp. 141-155.

Birkinshaw, J.M. y Hood, N., (1998), "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, octubre, Vol.23, num. 4, pp. 773 (23).

Birkinshaw J.M. y Hood, N. (1997): "An empirical study of development processes in foreign owned subsidiaries in Canada and Scotland", *Management International Review*, Vol. 37 (4), pp. 339-364.

Birkinshaw, J.M. (1996): "How multinational subsidiary mandates are gained and lost", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, num. 3, pp.467-496.

Birkinshaw J.M. y Morrison A.J. (1995): "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, num. 4, pp. 729 (25p).

Birkinshaw, J. M. (1994): "Approaching heterarchy. A review of the literature on multinational strategy and structure", *Advances in International Comparative Management*, JAI Press Inc, Vol. 9, pp. 111-144.

Bolisani, E. y Scarso, E. (1996): "International Manufacturing strategies: Experiences from the clothing industry", *International Journal of Operations & Production*, Vol.16, num. 11, p.71-85.

Brouther, K. y Brouthers L. E. (2000): "Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 89-97.

Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1998): "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, 3º trimestre, pp. 539-562.

Buckley, P. J. (1989): *The Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.

- Buckley, P.J. y Casson, M. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*, Mc Millan, Londres.
- Buzzell, R.D. (1968): "Can you standardize multinational marketing?", *Havard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 102-113.
- Canals, J. (1997a): *El Reto del Entorno Competitivo Internacional*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- Canals, J. (1997b): *La Dirección internacional de la Empresa*, IESE, Folio.
- Canals, J. (1991): *Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa*, Ariel Economía.
- Cantwell, J. y Janne, O. (1999): "Technological globalisation and innovative centres: the role of corporate technological leadership and locational hierarchy", *Research Policy*, Vol. 28, num. 2/3, pp. 119-144.
- Casson, M. y Singh, S. (1993): "Corporate research and development strategies: The influence of firm, industry and country factors on the decentralization of R&D", *R&D Management*, Vol. 23, num.2, pp. 91-107.
- Casson, M. et al. (1986): *Multinationals and world trade. Vertical integration and the Division of Labour in World Industries*, Allen & Unwill, Londres.
- Casson, M. (1982): "Transaction costs and the theory of the multinational enterprise" Rugman, A.,(Ed.), *New Perspectives in International Business*, Croom Helm, Londres.
- Castán, J.M. (1993): "Las funciones de producción industrial que reflejan las leyes existentes entre el rendimiento y el empleo de factores", *Economía Industrial*, num. 287, pp. 149-163.
- Castán, J.M (1992): "Aplicaciones de funciones de producción al campo de la economía de la empresa", *Cuadernos de Economía*, Publicaciones CISIC, Vol. 21, num. 60, pp. 67-107.
- Cateora, P.R. (1995): *Marketing Internacional*, Mc Graw Hill, México, 8ª Edición.

- Caves, R. y Mehra, S. (1986): "Entry of foreign multinationals into US manufacturing industries", en (Ed.) Porter, M., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston MA, pp. 459-481.
- Caves, R.E. (1971): "International corporations: the industrial economics of foreign investment", *Economica*, Vol. 38, febrero, pp. 1-27.
- Coase, R.H. (1937): "The nature of the firm", *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- Cohen, M.A., Fisher, M. y Jaikumar, R. (1989): "International manufacturing and distribution networks: a normative model framework", en Ferdows, K., *Managing international manufacturing*, North Holland, p.67-93.
- Crookell, H. (1986): "Specialization in international competitiveness", en (Ed.) Etemand, H. y Dulude, L.S., *Managing the Multinational Subsidiary*, Croom Held, Londres.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge MA, The MIT Press.
- Chapman, K. y Walker, D.F. (1991): *Industrial location. Principles and Policies*, Basil Blackwell, 2ª Edición.
- Cho, R.K. y Padmanabhan, P. (1995): "Acquisition versus new venture: the choice of foreign establishment mode by japonese firms", *Journal of International Management*, Vol. 1 (3) pp. 255-285.
- De Meyer, A. y Wittenberg-Cox, A. (1994): *Nuevo Enfoque de la Función de Producción*, Folio, Barcelona.
- De Meyer, A. (1993): "Management of an international network of industrial laboratories", *R&D Management*, Vol. 23, num. 2, pp. 109-120.
- Domínguez Machuca, J.A. (1994): *Dirección de Operaciones. Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios*, Mc Graw Hill, Madrid.

- Dubin, M. (1975): *Foreign Acquisitions and the Growth of the Multinational Firm*, Tesis Doctoral de la Harvard Business School.
- Dunning, J.H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Dunning, J.H. (1988): "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, primavera , pp. 1-31.
- Dunning, J.H. (1980): "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, Vol.11 (2) pp. 9-31.
- Dunning, J. H. (1979): "Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol 41., pp. 269-95.
- Duran, J.J. (2001): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Durán, J.J. (1997,1996): *Multinacionales Españolas. Algunos Casos Relevantes*. Volúmenes I y II, Editorial Pirámide, Madrid.
- Elinder, E. (1961): "How international can advertising be?", *International Advertiser*, diciembre, pp. 12-16.
- Elmore, R.C. y Natarajan, R. (1995): "Continuous improvement through the focused factory", *CMA Magazine*, febrero, Vol. 69, num. 1, p. 21-24.
- Fayerweather, J. (1969): *International Business Management: A Conceptual Framework*, Series in International Business., Mc Graw Hill, Nueva York.
- Ferdows, K. (1989): " Mapping international factory networks", en Ferdows K. (Ed.), *Managing International Manufacturing*, North Holland, Amsterdam, pp. 3-21.
- Fernández Sánchez E. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas*, Editorial Civitas, Madrid.



- Flaherty, M.T. (1986): "Coordinating international manufacturing and technology", en Porter, M.E. (Ed.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 83-109.
- Galbraith, J.R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Reading, MA.
- Ghoshal, S. y Nohria, N. (1989): "Internal differentiation within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.323-337.
- Ghoshal, S. y Nitin N. (1989): "Internal differentiation within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.323-337.
- Globerman, S. (1986): *Fundamentals of International Business Management*, Prentice Hall, Englewood cliffs, New Jersey.
- Granstrand, O. et al. (1993): "Internationalization of R&D a survey of some research", *Research Policy*, Vol. 22, pp. 413-430.
- Grant, R. (1996): *Dirección Estratégica: Conceptos Técnicas y Aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.
- Grau Algueró, C. y Casanovas, M. (1997): "Applications of neural networks in business economy", AMSE Congreso international, Melbourne, Australia.
- Guillén, M. F. (1999): "International Business", *Working Paper* Summer Course on Management Research 1999, Real Colegio Complutense en la Universidad de Harvard.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1991): "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, Vol. 16, num.4, pp. 768-792.
- Hakanson, L. y Nobel, R. (1993a): "Foreign research and development in Swedish multinationals", *Research Policy*, Vol. 22, pp. 373-396.
- Hakanson, L. y Nobel, R. (1993b): "Determinants of foreign R&D in swedish multinationals", *Research Policy*, Vol. 22, pp. 397-411.

Harrison, B. (1997): *La Empresa que Viene. La Evolución del Poder Empresarial en la Era de la Flexibilidad.*, Editorial Paidós, Barcelona.

Hedlund, G. (1981): "Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary relations in Swedish Multinational Corporations", en Otterbeck, L. (Ed.): *The Management of Headquarters-subsidiary Relations in Multinational Corporations*, Gower, Hampshire, Reino Unido.

Hennart, J.F. y Reddy, S. (1997): "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp.1-12.

Hennart, J.F. y Park, Y.R. (1993): "Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the USA", *Management Science*, Vol. 39, num. 9, pp. 1054-1070.

Hennart, J. F. (1982): *A Theory of Multinational Enterprise*, The University of Michigan Press.

Hirschey, R. y Caves, R. (1981): "Research and transfer of technology by multinational enterprises", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 43, num.2, pp. 115-130.

Howells, J. y Wood, M. (1993): *The Globalisation of Production and Technology*, Belhaven Press, Londres.

Huerta Huerta, R. (1992): *Inversiones Extranjeras en España. Estudio Multidisciplinar*, El Consultor.

Hymer, S.H. (1976): *The International Operations of National firms: A study of Direct Investment*, MIT Press, Cambridge, MA.

Jain, S.C. (1989): "Standardization of international marketing strategy: some research hypothesis", *Journal of Marketing*, Vol. 53, enero, pp. 70-79.

Jarillo, C. y Martínez, J. (1990): "Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (7) pp. 501-578.

- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm. A model of Knowledge development and increasing foreign commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, primavera, verano, pp. 22-32.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997): *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Prentice Hall, 4ª Edición.
- Kindleberger, C.P. (1969): *American Business abroad*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 4º trimestre, pp. 625-645.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, num. 3, pp. 383-397.
- Kogut, B. y Singh, S. (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business*, Vol. 19, pp. 411-432.
- Kogut, B. (1985): "Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains", *Sloan Management Review*, verano, pp. 15-28.
- Kotabe, M. y Helsen, K. (2000): *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Krugman, P. (1991): *Geography and Trade*, Cambridge, MIT Press, MA.
- Kuemmerle, W. (1999): "The drivers of FDI into research and Development: An Empirical Investigations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, num.1, pp. 1-24.
- Kuemmerle, W. (1997): "Building effective R&D capabilities abroad", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 61-70.
- Lambin, J.J. (1991): *Marketing Estratégico*, Mac graw Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2ª Edición.

Lawrence, P.R. y Lorsch, J. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston, MA.

León Darder, F. (2001): *Rols Estratègics i Procés de Desenvolupament de les Filials Exteriors d'Empreses Multinacionals: Una Aproximació al Cas Espanyol*, Tesis Doctoral dirigida por Martina Menguzzato Boulard, Universitat de Valencia.

Levitt, T. (1983): "The globalization of markets", *Harvard Business review*, mayo-junio, pp. 92-102.

López Duarte, C. y García Canal, E. (1999): "Foreign investor's Choice of mode of entry: an integrative framework", *Jornadas Internalización*, Universidad Complutense, Madrid.

Markides, C.C. y Berg, N. (1988): "Manufacturing offshore is bad business", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.

Markowitz, H. (1959): *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment*, John Wiley and Sons, Nueva York.

Mansfield, E., Teece, D. y Romeo, A. (1979): "Overseas research and development by Us-based firms", *Economica*, Vol. 46, pp. 187-196.

Martinez, J. y Jarillo, C. (1991): "Coordination demands of international strategies", *Journal of International Business Studies*, 3º trimestre, pp. 429-445.

Mc Grath, M.E. y Hoole, R.W. (1992): "Manufacturing's new economies of scale", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp.94-102.

Mc Graht, M.E. y Bequillard, R.B. (1989): "International manufacturing strategies and infraestructural considerations in the electronics industry", en Ferdows (Ed.): *Managing international manufacturing*, North Holland, pp. 23-40.

Meijboom, B. y Bart, V. (1997): "International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects", *International*

*Journal of Operation & Production Management*, julio, Vol. 17, num. 7/8, p. 790 (16p).

Miravittles, P. (2001): "Anàlisi del rol estratègic de les filials catalanes de les multinacionals industrials estrangeres i el seu possible impacte econòmic", *Nota d'Economia. Revista d'economia catalana i de sector públic*, Generalitat de Catalunya Departament d'Economia i Finances, num.71.

Miravittles, P. (2001): "Análisis del rol estratégico de las filiales multinacionales industriales extranjeras presentes en Cataluña", XI Congreso Nacional Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Zaragoza, 18 de septiembre de 2001.

Moxon, R.W. (1975): "The motivation for investment in offshore plants: the case of US electronic industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 6, pp. 51-66.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1998): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Editorial Civitas, Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección empresa.

Negandhi, A. y Baliga, R. (1981): "Internal functioning of american, german and japanese multinational corporations", en (Ed.) Otterberck, L. *Management of Headquarter Subsidiary Relations in Multinational Corporations*, Gower, pp. 107-120, Londres.

Nelson, R. y Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University, Cambridge, MA.

Nieto Churruca, A. y Llamazares García-Lomas, O. (1995): *Marketing Internacional*, Editorial Pirámide, Madrid.

Niosi, J. (1999): "The internationalization of industrial R&D. From technology transfer to the learning organization", *Research Policy, Special Issue: The Internalization of Industrial R+D*, Vol. 28, num. 2-3 pp. 107-117.

O'Donnell, S. y Jeong, I. (2000): "Marketing standardization within global industries. An empirical study of Performance implications", *International Marketing Review*, Vol. 17, num.1, pp. 19-33.

Ohmae, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, The Free Press, Nueva York.

Otterberck, L. (1981): *The Management of Headquarter Subsidiary Relations in Multinational Corporations*, Gower, Londres.

Padmanabhan, P. y Cho, R. K. (1996): "Ownership strategy for a foreign affiliate: an empirical investigation of japanese firms", *Management International Review*, Vol. 36, pp. 45-65.

Patel, P. y Vega, M. (1999): "Patterns of internationalisation of corporate technology: locations. home country advantages", *Research Policy*, Vol. 28 num. 2/3, pp. 145-155.

Patel, P. (1995): "Localised production of technology for global markets", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, pp. 121-153.

Patel, P. y Pavitt, K. (1991): "Large firms in the production of the world's technology: an important case of "non-globalisation", *Journal of International Business Studies*, 1º trimestre, pp. 1-21.

Pearce, R.D. (1999): "Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises", *Research Policy*, Vol. 28 2/3 pp. 157-178.

Pearce, R.D (1992): "Factors influencing the internationalization of research and development" en Buckley, P.J. y Casson, E. (Ed.) *Multinationals Enterprises in the World Economy*, Elgar Publishing Ltd, pp. 75-95.

Pearce, R. (1989): *The Internationalization of Research and development by Multinational Enterprises*, St. Martins's Press, Nueva York.

Pelmutter, H.V. (1969): "The tortuos evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of Business*, pp. 9-18.

- Porter, M.E. (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston.
- Porter, M.E. (1990), *The competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.
- Prahalad, C.K. y Doz Y.L. (1987): *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*. The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
- Quelch, J.A. (1999): "Global brands: taking stock", *Business Strategy Review*, primavera, , Vol. 10, num. 1, pp. 1-15.
- Quelch, J.A. y Hoff, E.J. (1986): "Customizing global marketing", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 59-68.
- Ragazzi, G. (1973): "Theories of the determinants of Direct Foreign Investment", *International Monetary Fund Staff* , Vol. 20, pp 471-98.
- Robinson, R. (1988): *The International Transfer of Technology*, Cambridge, MA, Ballinger.
- Ronstadt, R.C. (1978): "International R&D: The establishment and evolution of research and development aboard by seven US multinationals", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, primavera-verano, pp. 7-24.
- Roth, K.I. y Morrison, A. J. (1992): "Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (4), pp. 715-36.
- Rugman, A.M. (1981): *Inside the Multinationals*, Columbia University Press, Nueva York.
- Schmener, R.W. (1979): "Look beyond the obvious plant location", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 126-132.

Shanklin, W.L. y Griffith, D.A. (1996): "Crafting strategies for global marketing in the new millennium", *Business Horizons*, septiembre- octubre, Vol. 39, num.. 5, pp. 11-17.

Skinner, W. (1974): "The focused factory", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 113-121.

Slack, N. y Chambers, S. y Johnston, R. (2001): *Operations management*, Financial Times Prentice Hall, 3ª Edición.

Solberg, C.A. (2000): "Educator insights: standardization or adaptation of the international marketing mix: the role of the local subsidiary/representative", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, num. 1, pp. 78-99.

Solvell, O. y Zander, I. (1998): "International diffusion of Knowledge: Isolating mechanisms and the role of the MNE", en Chandler, A.S., Hagstrom, P. y Solvell, O. (Ed.), *The Dynamic Firm: The Role of technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, Oxford, Reino Unido, pp. 402-416.

Sorenson, R.Z. y Wiechmann, U.E. (1975): "Probing Opinions", *Harvard Business Review*, mayo- junio, pp. 38-54.

Stopford, J. (1985): "International Competitiveness of European Industry", *European Approaches to International Management*, Gruyter, Berlin.

Taggart, J. (1998): "Configuration and coordination at subsidiary level: foreign manufacturing affiliates in the U.K", *British Journal of Management*, diciembre, p. 327 (1).

Taggart, J. H. (1997): "An evaluation of the integration-responsiveness framework: multinational manufacturing subsidiaries in the UK", *Management International Review*, Vol. 37, num.4, pp 295-318.



Takeuchi, H. y Porter M.E. (1986): "Three roles of international marketing in global strategy", en Porter, M.E (Ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston, pp.111-146.

Tarragó, F., Mintchev, M. y Sheremotov, G. (2000): *Strategischescu Upraulevnie*, Stopanstvo, Sofia, Bulgaria.

Teece, D.J. (1977): "Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological Know-how", *The Economic Journal*, Vol. 87, pp. 242-261.

Teece, D. J. (1976): *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.

Tobin, J. (1958): "Liquidity preference as behaviour towards risk", *Review of Economic and Statistics*, Vol. 25, pp. 65-86.

Van Mesdag, M. (2000): "Culture-sensitive adaptation or global standardization- the duration of usage hypothesis", *International Marketing Review*, Vol. 17, num. 1, pp. 74-84.

Vernon, R. (1979): "The product cycle hypothesis in a new international environment" *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, noviembre, Vol.41, pp. 255-67.

Vernon, R. (1966): "International investment and international trade in the product cycle", *Quaterly Journal of Economics*, Vol. 89, pp. 190-207.

Walters, P.G.P. (1986): "International marketing policy: a discussion of the standarization construct and its relevance for corporate policy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, num.2, pp. 55-69.

White, R.E. y Poynter, T.A. (1984): "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada", *Business Quaterly*, verano, pp. 59-69.

Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, Nueva York.

Williamson, O. (1975): *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study of the Economics of Internal Organizations*, Free Press, Nueva York.

Wilson, B. (1980): "The propensity of multinational companies to expand through acquisitions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, primavera-verano, pp. 59-65.

Wortzel, H. y Wortzel, L. (1985): *Strategic Management of Multinational Corporations*, Wiley, Nueva York.

Yip, G. S. (1989): "Global strategy in a world of nations?", *Sloan Management Review*, Vol. 29, otoño.

Yip, G. S. (1982): "Diversification entry: internal development versus acquisition", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp 331-345.

Young, S; Hood, N. y Hamill, J. (1988): *Foreign Multinationals and the British Economy*, Routledge, Londres.

Zejan, M.C. (1990): "New ventures or acquisitions. The choice of swedish multinational enterprises", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, pp. 349-355.

## Capítulo

# 2

## Participación de las empresas extranjeras en la industria catalana: una aproximación

### **2.1. Revisión de los estudios existentes sobre la inversión extranjera en España y Cataluña**

El análisis sobre la inversión directa extranjera (IDE)<sup>1</sup> desde el punto de vista de los países receptores se ha realizado a lo largo del tiempo bajo dos enfoques distintos. En un primer momento, encontramos una postura

---

<sup>1</sup> Según el FMI (*Fondo Monetario Internacional*) por **inversión directa extranjera** se entiende aquella que implica para la empresa extranjera una participación igual o superior al 10% en el capital de la empresa destino. Además, incluye todas las formas de financiación de la empresa inversora a la empresa destino independientemente de cual sea el plazo de vencimiento.

crítica a la entrada de capital extranjero fundamentada en la apropiación por parte del exterior de los recursos y rentas procedentes del país de acogida. En este sentido, las multinacionales realizan inversiones directas en países extranjeros motivadas, básicamente, por la explotación de recursos y la búsqueda de mercados. Sin embargo, a principios de los 80, tras la crisis económica, se inicia una nueva postura que resalta los efectos positivos de las inversiones directas del extranjero. Ya no sólo se consideran los recursos revertidos sino que se pone el acento en los efectos directos e inducidos sobre el tejido industrial de los países de acogida (por ejemplo, el acceso a las nuevas tecnologías y a la I+D de las multinacionales extranjeras).

El interés sobre el estudio de la inversión extranjera en España se inicia de forma más intensa a finales de los sesenta, principios de los setenta, con el trabajo realizado por López Muñoz y García Delgado (1968) y Roldán, García Delgado y Muñoz (1973). Estos trabajos mostraban la elevada penetración de capital extranjero en la economía española a lo largo del tiempo.

A partir de esta época aparecen numerosos estudios que analizan de manera descriptiva el fenómeno de la internacionalización en la economía y en la industria española. Dichos estudios se pueden agrupar según el objetivo que persiguen y las fuentes estadísticas que emplean. En este sentido encontramos tres tipos de trabajos: en primer lugar, los que cuantifican y explican la evolución histórica de los flujos de inversión directa extranjera; en segundo lugar, los que llevan a cabo una labor más allá de lo puramente descriptivo, explicando distintos aspectos ligados a las inversiones directas del extranjero, y en tercer lugar, los que estiman el grado de penetración del capital extranjero en una economía nacional.

**Los estudios que analizan los flujos de inversión directa extranjera (IDE)** son los más profusos. Éstos se refieren a distintos ámbitos geográficos: Por ejemplo, a nivel mundial, la UNCTAD (*Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo*) publica anualmente un

informe en el que realiza un análisis exhaustivo de las tendencias de las inversiones directas extranjeras, su comportamiento geográfico, las medidas de política económica que incentivan los flujos, e incluso elabora un listado del ranking de las 100 primeras multinacionales en el mundo según el porcentaje de activos en el exterior. Por otro lado, la ONUDI (*Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*) publica con carácter anual estadísticas industriales, que comprenden entre otros aspectos, datos sobre la inversión industrial a escala internacional. También a nivel mundial, la OCDE publica con periodicidad anual las estadísticas sobre inversiones directas para cada uno de los países miembros de la organización internacional. Dicha información está basada en las estadísticas publicadas por las distintas autoridades nacionales (por ejemplo, los datos referidos a España se elaboran a partir de la Balanza de Pagos). Además, encontramos estudios a nivel europeo realizados por el EUROSTAT que muestran estadísticas sobre los flujos de inversión directa de entrada y de salida de la Unión Europea y de los propios estados miembros.

Los trabajos a nivel español emplean principalmente dos tipos de fuentes estadísticas: las proporcionadas por la Balanza de Pagos y por el Registro de Inversiones Extranjeras. Mientras que los datos proporcionados por la Balanza de Pagos corresponden a las entradas efectivas de capital, los del Registro de Inversiones proceden de la comunicación administrativa de la inversión extranjera, pudiendo no haberse realmente efectuado<sup>2</sup>. Por otro

---

<sup>2</sup> No obstante, las fuentes estadísticas sobre los flujos de inversión extranjeros elaboradas por la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores han ido sufriendo modificaciones metodológicas como consecuencia de los sucesivos cambios de legislación -explicados en el anexo de este capítulo-, en el camino hacia la culminación la Unión Europea. Concretamente, un cambio sustancial se produce a partir del RD 664/1999, por el cual todo proyecto de inversión directa realmente materializado tiene la obligación de inscribirse en el Registro. Una revisión de los cambios metodológicos más recientes la podemos encontrar en Muñoz (2000).

lado, a diferencia de los datos de la Balanza de Pagos, el Registro de Inversiones Extranjeras permite conocer el destino geográfico y sectorial de la inversión extranjera en España.

Estos estudios contemplan, durante distintos períodos de tiempo, la evolución de los flujos de inversión directa en España, analizando su origen, su distribución sectorial y geográfica. Constituyen una muestra de este tipo de investigaciones las siguientes: Bajo Rubio y López Pueyo (1996), Moran Reyero (2000) y Ramón-Solans et al. (2000).

Además, también podemos encontrar trabajos que evalúan el comportamiento de las inversiones directas extranjeras en España procedentes de un determinado país. En este sentido, cabe destacar el trabajo que sobre la inversión alemana han realizado Molero y Buesa (1993) y los estudios sobre la inversión japonesa elaborados por Peláez y Quinto (1995) y Pelegrín Solé (1999).

Por otro lado, y adentrándonos en el ámbito catalán, cabe destacar el estudio realizado por Giráldez (1991) donde se analiza de forma exhaustiva los flujos exteriores derivados de los procesos de inversión extranjera y la balanza tecnológica catalana durante el período 1975-1989.

**Las investigaciones que analizan los factores explicativos relacionados con las inversiones directas** son considerablemente menos numerosas que las anteriores. Encontramos trabajos que tienen como objetivo determinar qué factores han sido los que han atraído la inversión extranjera a la industria española a lo largo de la historia ( Molero, Buesa y Casado, 1995; Martín y Velázquez, 1996; Campa y Guillén, 1996; Díaz de Sarralde y Martínez, 1996 y Muñoz, 1999). En este sentido cabe resaltar el trabajo de Bajo Rubio (1991) que analiza los factores macroeconómicos que más han influido en las decisiones de los inversores extranjeros a la hora de establecerse en España durante el período 1961-1988, y a nivel desagregado, los factores de localización sectorial de la industria manufacturera española.

También encontramos estudios que intentan describir diversas vertientes del comportamiento de la empresa participada por capital extranjero. Éste es el caso de los trabajos que relacionan la inversión extranjera y el comercio español, como el de Iranzo (1990), Fariñas y Martín (1988) y Maravall y Torres (1986). Éste último, por ejemplo, analiza la relación entre la propensión exportadora de las empresas españolas y el grado de participación extranjera en el capital de dichas empresas. O bien, las investigaciones que analizan las diferencias de eficiencia y comportamiento entre la empresa industrial de capital español y extranjero, como es el caso de Merino y Salas (1995, 1996). Y también el estudio realizado por Molero (2000) que analiza el comportamiento innovador de las multinacionales extranjeras presentes en la economía española en comparación con la actividad innovadora que desarrollan las empresas nacionales.

Por último, los **estudios que analizan el grado de penetración de capital extranjero en los diferentes países** son poco abundantes, en parte, debido a la falta de datos sobre el stock de capital extranjero. A pesar de dicha carencia existen algunas estimaciones sobre su grado de penetración en el sector industrial español. Este sería el caso de estudios como Varela y Rodríguez de Pablo (1974), Iranzo (1991), Martínez Serrano y Myro (1992) y Martín y Velázquez (1993, 1996, *op. cit.*). Éstos estudios emplean como fuentes estadísticas los datos contables de las empresas españolas proporcionados, principalmente, por la Central de Balances del Banco de España y por la Dirección General de Informática Tributaria.

En relación a dichos estudios, cabe destacar la aportación de Rodríguez de Pablo (1974, *op. cit.*) y Martín y Velázquez (1993, 1996, *op. cit.*) que estiman el grado de penetración de capital extranjero en distintos sectores industriales españoles utilizando medidas basadas en el porcentaje de participación extranjera en los capitales sociales de las empresas. Y por otro lado, el estudio de Iranzo (1991, *op. cit.*) que profundiza en este aspecto y determina la aportación de las sociedades españolas de capital

extranjero a la renta interior, nacional, empleo y demanda, además de calcular la posición española externa por el concepto de inversiones directas, del saldo de balanza de pagos de las empresas extranjeras en España, de su rentabilidad financiera, estructura financiera y política de reinversión.

En referencia al grado de penetración de capital extranjero en la industria catalana, Solà et al. (2001) examinan la presencia de las empresas de capital extranjero en Cataluña para el año 1998. Se cuantifica el número de empresas multinacionales presentes en los distintos sectores industriales catalanes, su participación en la facturación, empleo y exportación y su distribución geográfica por provincias y comarcas y sus pautas de comportamiento a nivel individual.

## **2.2. Evolución de la legislación sobre inversiones extranjeras en España**

Para analizar la evolución de los flujos de inversión directa y el grado de penetración de las multinacionales en Cataluña, es necesario estudiar previamente la evolución de la legislación española en materia de inversiones extranjeras. La comprensión de la legislación sobre inversiones extranjeras resulta imprescindible ya que, en palabras de Huerta (1992, p. 65) "...las hace posibles o imposibles con arreglo al interés del país, proporciona a la empresa extranjera la seguridad que necesita y sirve al gobierno de instrumento único para seleccionar y controlarlas económicamente...".

En consecuencia, el cuerpo normativo constituye un factor que influye directamente en la presencia de las multinacionales extranjeras en Cataluña. En este sentido, la normativa española no sólo ha impedido o ha fomentado, según la época, la introducción de las multinacionales extranjeras en nuestro país, sino que además ha condicionado, en gran medida, su estrategia.



A lo largo del tiempo se observan diversos posicionamientos por parte de los poderes públicos, que constituyen un reflejo de las circunstancias políticas y económicas de cada momento. De manera sintetizada se pueden identificar seis etapas distintas de la normativa española en materia de inversiones extranjeras durante los últimos 120 años<sup>3</sup>:

**La primera etapa (1885-1939)** se inicia con el Código de Comercio del 1885. En éste se establece una apertura total de España al exterior con la intención de atraer la entrada de inversores extranjeros. Durante esta época regía el principio de equiparación, por el cual se establecía una total igualdad entre los derechos reconocidos a las empresas extranjeras y los que disfrutaban las españolas. Es en esta época cuando entran en España empresas extranjeras como *Pirelli, Saint Gobain, Nestlé, Ciba, Sandoz, Cinzano, Martini, Siemens, Olivetti, Foret, Bayer, Basf, Solvay, Merck, ICI* o *Coats* entre otras.

Dicha situación se prolongó con pequeñas modificaciones hasta el final de la guerra civil española, ya que con la llegada del régimen franquista se produjo un cambio radical en la legislación en materia de inversiones extranjeras. En 1939 se estableció la Ley de Ordenación y Defensa de la Industria Nacional de 24 de noviembre, iniciándose en ese momento un período de restricciones que no desaparecerán totalmente prácticamente hasta la actualidad.

**La segunda etapa comprende el período autárquico (1939-1959)** y se caracteriza, por un lado, por establecer un límite del 25% a la participación extranjera en el capital de sociedades españolas, y por otro, por prohibir el desempeño por parte de extranjeros de los cargos directivos de la empresa y de la Presidencia del Consejo de Administración. Esta legislación tan restrictiva, unida a la inconvertibilidad de la peseta y al

---

<sup>3</sup> En el anexo a este capítulo se incluye un apartado que revisa de manera exhaustiva como ha evolucionado la legislación española en materia de inversiones extranjeras desde 1885 hasta la actualidad.

rígido control de cambios, no incentivaban el establecimiento de filiales por parte de las empresas extranjeras. Sin embargo, tal y como señalan Álvarez y Eguidazu (1996, p. 31), aunque España hubiese contado con una normativa más permisiva, la coyuntura nacional e internacional de aquellos años difícilmente hubiera propiciado un flujo apreciable de inversiones. No obstante, en esta época destaca la entrada a Cataluña de empresas como *Hoechst*, *Henkel* y *Rhône-Poulenc*.

**La tercera etapa comprende el período 1959-1978.** Esta etapa coincide con el último período del régimen franquista y el período de la transición política de España. Concretamente, se inicia con el Plan de Estabilización de la economía española de 1959, en el que se plantea la necesidad de abrir la economía al exterior para evitar el colapso económico al que habría conducido la continuación de la estrategia autárquica. En consecuencia, el 1959 marca un punto de inflexión respecto a la etapa anterior, de manera que a partir de entonces y hasta nuestros días la normativa sobre inversiones extranjeras se ha caracterizado por seguir un proceso de liberalización continuo, ya que cada nueva ley incorpora las medidas liberalizadoras de la ley anterior y añade mayor grado de libertad hasta llegar en el 1999 hasta la apertura total. No obstante, se ha de resaltar por un lado, que existieron algunos retrocesos en este proceso, caso del decreto del 11 de octubre del 1973<sup>4</sup> y por otro, que dicha evolución ha sido extremadamente lenta –cuarenta años- y nada uniforme en el tiempo, ya que hubieron largos períodos de escasa actividad normativa.

Las líneas básicas de esta etapa son dos. En primer lugar, la libertad de inversión hasta un 50% del capital de una sociedad, salvo sectores

---

<sup>4</sup> El decreto de 11 de octubre de 1975 derogó el decreto 701/1963 (que permitía la libre participación extranjera en el capital de empresas españolas pertenecientes a 18 sectores de actividad concretos). De este modo se restableció para todas las empresas españolas, independientemente del sector donde operasen, el límite del 50% para la participación extranjera en su capital.

estratégicos sujetos a regulación especial (la participación superior al 50% requería la autorización expresa de la Presidencia del Gobierno). Y en segundo lugar, el derecho, regulado por el Decreto del 1962<sup>5</sup>, de transferencia de los beneficios, dividendos, derechos de suscripción, desinversiones y plusvalías, sin más condición que la de haber declarado la inversión al IEME (Instituto Español de Moneda Extranjera). Además, durante este período se promulga el Régimen en materia de inversiones extranjeras de 1974 que introduce innovaciones importantes, ya que regula por primera vez la creación de sucursales de empresas extranjeras y las inversiones de sociedades españolas participadas por capital extranjero.

Durante este período se produce la entrada de numerosas multinacionales extranjeras en España como por ejemplo, *Stora Enso*, *Sony*, *Braun*, *Squibb*, *Kao Corporation*, *Bertelsmann*, *Ralston Purina*, *Borden*, *Nabisco*, *Campbell Taggart*, *Moulinex* o *BSN*.

**La cuarta etapa comprende el período 1978-1985**, que se inicia con la promulgación de la Constitución española en 1978 y alcanza hasta la adhesión a la CEE. Durante este período se mantiene vigente el régimen de inversiones extranjeras anterior, aunque se inicia algún avance en el proceso de liberalización. En el 1981 se establece que la autorización previa para las inversiones extranjeras que excedan del 50% del capital ya no compete exclusivamente al Consejo de Ministros, sino que para cantidades inferiores a los 500.000.000 ptas., se delegaba la responsabilidad a otros órganos de inferior jerarquía.

**La quinta etapa comienza con la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea y alcanza hasta la creación de la Unión Europea (1985-1999)**. La adhesión a la CEE obliga a adaptar la

---

<sup>5</sup> El decreto 1054/1962 estableció una total liberalización de la transferencia de capitales y beneficios al exterior, sin límites cuantitativos ni temporales, tanto si la actividad objeto de la inversión extranjera era de interés preferente o no.

legislación española a la normativa del Tratado de Roma. En 1985 se modifica el régimen del 1974, iniciándose uno de los pasos más importantes en el proceso de liberalización: se substituye el sistema de autorización administrativa previa por uno de verificación o notificación administrativa, también con anterioridad a la materialización efectiva de la inversión. En 1986 se establece el nuevo régimen que substituye al del 1974 y se declaran libres las inversiones extranjeras. En 1992 se da otro paso adelante en el proceso de liberalización al flexibilizarse el requisito de la verificación previa, que sólo se exige cuando la inversión además de superar el 50% en la participación del capital de la sociedad española, el importe de la operación supera los 500.000.000 de ptas. Durante este período resaltan las entradas de multinacionales como *Gates Vulca*, *Montmelley* o *Kenwood*.

Por último, **la sexta etapa viene marcada por la creación de la Unión Europea (a partir de 1999)**. En 1999 cambia el régimen de inversiones extranjeras estableciéndose la libertad total de movimiento de capitales. Se substituye la verificación previa por una declaración *ex-post* de la inversión con fines puramente administrativos y estadísticos. Aún así, la ley española contempla alguna excepción, ya que establece que requieren una declaración previa, aquellas inversiones extranjeras que puedan afectar al orden público, seguridad y salud públicas o cuyo capital provenga de paraísos fiscales o que afecten a actividades relacionadas con la defensa nacional o que afecten a sectores con legislación específica.

La tabla 2.1 sintetiza brevemente la evolución de la legislación española en materia de inversiones extranjeras a lo largo de la historia.

**Tabla 2.1. Evolución de la normativa española en materia de inversiones extranjeras (1885-2002)**

Etapa histórica	Decretos Legislativos	Régimen de inversiones extranjeras
<b>Etapa 1885-1939</b>	- Código de Comercio 1885	Libertad de inversiones extranjeras en España y cumplimiento del principio de equiparación.
<b>Etapa Autárquica 1939-1959</b>	- Ley de Ordenación y Defensa de la Industria Nacional, 24/11/1939	Régimen de IDE del 1939 caracterizado por aplicar un criterio de discriminación. La participación extranjera en las sociedades españolas no podía superar el 25% del capital. Los socios españoles debían contar con el 75% de los votos en los órganos de decisión. Los cargos directivos y la Presidencia el Consejo debía estar ocupado por españoles.
<b>Etapa (1959-1978)</b>	- Decreto ley 27-9-1959 num. 16/1959. (Rég. Inv. Ext. del 1959) - Decreto 17/5/1962, n. 1054/1962; Decreto 18/4/1963 n. 701/1963; Decreto 11/11/1973 - Decreto 31-10-1974, n. 3021/ 1974 y n. 3022/1974 (Rég. de Inv. Ext. de 1974)	Cierta libertad de inversiones extranjeras en España, salvo la necesidad de autorización previa del Consejo de Ministros para las inversiones que excedan del 50% del capital participado. Límites cuantitativos y temporales a la transferencia al extranjero de capitales si la inversión no era considerada de preferente interés económico y social; Eliminación de restricciones cuantitativas y temporales a la transferencia al extranjero de capitales. Autorización de una participación extranjera ilimitada en sociedades españolas, para 18 sectores. Eliminación de la autorización anterior, restablecimiento del 50% con carácter general. Continúa la autorización previa del Consejo de Ministros para inversiones que exceden del 50%. Se regula por primera vez el establecimiento de sucursales y las inversiones realizadas por una sociedad española participada por capital extranjero; necesitando ambas autorización previa.
<b>Etapa (1978-85)</b>	- Real Decreto 29-9-1978, num. 2619/1978, Real Decreto 27-3-1981, num. 623/1981	Regula las inversiones realizadas por gobiernos y estados extranjeros. Modifica la competencia de las autorizaciones administrativas, delegando parte de responsabilidad a órganos de inferior jerarquía, por ejemplo, la Dirección General de Transacciones Exteriores. Liberalización de las inversiones extranjeras de menos de 25 m. y realizada con aportación dineraria
<b>Etapa (1985-1999)</b>	- Real Decreto 29-5-1985, num. 1042/1985 - Real Decreto 27-6-1986, num. 1265/1986 (Régimen de Inversiones Extranjeras de 1986) - R. D 2-7-1992 num. 671/1992 (Rég. Invers. Extranjeras 1992)	Modifica el Régimen establecido en 1974, ampliando la libertad de inversiones extranjeras, ya que establece la substitución de la autorización por la verificación o notificación previa. Deroga el Régimen del 1974, adecuando la legislación a la normativa del Tratado de Roma. Las inversiones extranjeras son libres, sometiendo a verificación previa las inversiones que: a) supongan una influencia en el control de la sociedad y la participación exceda al 50%; b) las sucursales de sociedades extranjeras o que sean préstamos de plazo superior a cinco años. Deroga el anterior Régimen del 1986, para adaptarse a la Directiva 88/381 de la CEE. Incrementa la libertad, reduciendo los casos en los que la inversión directa requiere verificación previa, poniendo límites a las cantidades de inversión.
<b>Creación UE ( a partir de 1999)</b>	- R.D. 33-4-1999, num. 664/1999 (Rég. de Invers. Extranjeras. de 1999)	Adecua la normativa española al Tratado de la UE, da total libertad a los movimientos de capital. Substitución del sistema de verificación previa por la declaración <i>ex post</i> con fines administrativos y estadísticos.

Fuente: *Elaboración propia a partir de diversas informaciones*

## **2.3. Dinámica de la inversión directa extranjera**

Este apartado tiene como objetivo analizar cuál ha sido la evolución de los flujos brutos de inversión directa del extranjero en España y Cataluña a lo largo del tiempo. Concretamente se examinan las inversiones extranjeras directas totales dirigidas al conjunto de la economía catalana y española a partir de los datos del Registro de Inversiones Extranjeras, así como, su país de origen y distribución sectorial.

### **2.3.1. La inversión directa extranjera total en España: Análisis global**

La inversión extranjera ha jugado un papel fundamental en la evolución de la economía española y catalana desde finales del siglo XIX. Durante los períodos liberalizadores, España ha sido un destino importante para la inversión directa extranjera. A lo largo del tiempo, paralelamente al proceso de liberalización económica e integración regional, la inversión directa extranjera ha ido cobrando un creciente protagonismo dentro del tejido industrial español y catalán. A finales del siglo XIX y principios del XX la inversión directa del extranjero se concentró principalmente en las actividades de explotación de recursos naturales (minería y agricultura) de construcción y explotación de infraestructuras (primero transporte ferroviario y más tarde telefonía) y de prestación de servicios urbanos como el abastecimiento de agua, gas y electricidad<sup>6</sup> (Buesa y Molero, 1997, p. 463). La tabla 2.2, recoge los importes de capital de las empresas

---

<sup>6</sup> A modo de ejemplo, Sardà Dexeus (1948, p. 263 ), referenciado por Barquero Garcés (1971, p. 101) señala que en 1881 el total de las inversiones extranjeras en el sector minero español ascendían aproximadamente a unos 500 millones de pesetas de la época. Por su parte, la cuantía de inversiones ferroviarias en España en 1882 las estimó en unos 3.000 millones de pesetas, de los cuales al menos la mitad eran de procedencia extranjera.

jurídicamente extranjeras que actuaban en España en el 1918 según su país de procedencia y el sector de actividad.

**Tabla 2.2. Capitales de empresas jurídicamente extranjeras que actuaban en España en 1918**

País de Origen	M. de ptas.	% País/ Total	Sector	M. de ptas.	% Sector/ Total
Reino Unido	687,5	54,2%	Banca	50,3	3,9%
Francia	439,6	34,6%	Minería- Metalurgia	747,0	58,5%
Bélgica	47,9	3,8%	Gas - Electricidad	201,7	15,8%
Estados Unidos	17,8	1,4%	Ferrocarriles	132,1	10,3%
Sudamérica	17,0	1,3%	Aguas	50,4	3,9%
Alemania	10,3	0,8%	Manufacturas	42,0	3,3%
Italia	0,3	0,0%	Varios	53,9	4,2%
Otros	48,9	3,9%			
<b>Total:</b>	<b>1.269,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total:</b>	<b>1.277,4</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Sainz Moreno (1965) referenciado por Barquero Garcés (1971, p.103) basado en la estadística publicada por la Dirección General de Timbre

El inicio del período autárquico tras la guerra civil española, puso fin a la considerable afluencia de capitales del extranjero. A pesar de que no existen estadísticas oficiales sobre inversiones extranjeras en España durante el primer período del régimen franquista (1939-1959), no cabe duda de que fueron poco relevantes (Tamames, 1969).

Tal y como se ha mencionado en el apartado anterior, en 1959 cambia la legislación, iniciándose las reformas liberales que permitirán, de nuevo, aunque de forma limitada, la entrada de capital extranjero en nuestro país. Desde entonces, este proceso se ha mantenido, acelerando su ritmo según las épocas, hasta culminar con la integración de la Unión Europea.

La tabla 2.3 muestra los flujos brutos de inversión directa total del extranjero en España desde el 1959 hasta el 2000. Esta tabla se ha elaborado a partir del Registro de Inversiones Extranjeras. Cabe tener en

cuenta algunas consideraciones previas a su interpretación. En primer lugar, la metodología de obtención de las cifras de inversión extranjera en España ha variado a lo largo del tiempo<sup>7</sup>. En segundo lugar, los datos que se muestran en la tabla son importes en pesetas corrientes, ya que no han sido deflactados. Ambas circunstancias suponen una limitación considerable a la hora de establecer comparaciones entre los distintos años. Y en tercer lugar, al tratarse de datos registrales y no de medianas móviles, las inversiones directas extranjeras pueden presentar puntas en algunos años, ya que han podido declararse en un solo año proyectos de inversión llevados a cabo en varios años.

---

<sup>7</sup> A grandes rasgos, cabe señalar tres metodologías distintas utilizadas en la elaboración de los flujos brutos de inversión extranjera recogidos en la tabla 2.3: En primer lugar, las IDEs registradas en el período de **1959 a 1985** se obtuvieron a través de la metodología de **autorización administrativa** previa para las inversiones que excedían a un 50% del capital de la sociedad española (Decreto Ley 16/1959 y Decreto 302/1974). Por tanto, no incorporan las inversiones extranjeras en sociedades españolas con una participación inferior al 50%. Por otro lado, mientras que la ley del 1959 no contempla la inversión llevada a cabo por empresas españolas participadas por capital extranjero, la legislación a partir del 1974 sí las incluye.

En segundo lugar, los valores de las IDEs para los **años 1986 a 1992** se han obtenido empleando la metodología de la **verificación previa** de todos los proyectos de inversión con una cuantía superior a los 500 millones de pesetas (Real Decreto 671/1992). Por tanto, durante esta época no se recogen estadísticamente las inversiones inferiores a 500 millones ni las inferiores al 50% del capital social de las empresa españolas.

En tercer lugar, para el importe de las IDEs correspondientes a los **años 93 a 2000** la metodología empleada ha sido la de la **declaración a posteriori** de todos los proyectos realmente materializados, independientemente del porcentaje de participación de capital en las sociedades españolas (Real Decreto 664/1999). Las inversiones extranjeras en España recogen los flujos de inversiones en sociedades que no cotizan en Bolsa y la constitución y ampliación de la dotación de sucursales. Por el contrario, no recogen la financiación concedida por el grupo extranjero inversor a la filial española, ni las inversiones efectuadas por sociedades españolas con participación extranjera en su capital, ni las realizadas por sucursales o establecimientos en España de no residentes.



A la vista de estas limitaciones, los datos de la tabla 2.3 representan tan sólo una aproximación de los flujos de inversión directa extranjera realmente materializados en el período de análisis.

**Tabla 2.3. Evolución de los flujos anuales brutos de inversión directa extranjera total en España (1959-2000)**

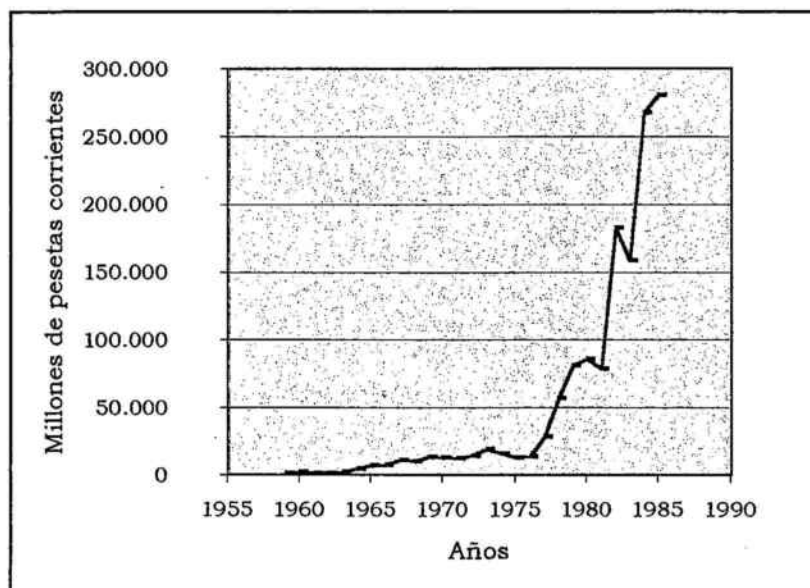
<b>Años</b>	<b>IDE en M. ptas. corrientes</b>	<b>Años</b>	<b>IDE en M. ptas. corrientes</b>
1959	964	1980	85.415
1960	2.165	1981	78.605
1961	1.248	1982	182.840
1962	1.378	1983	158.177
1963	2.478	1984	267.005
1964	4.688	1985	280.082
1965	6.956	1986	400.902
1966	7.717	1987	727.277
1967	10.783	1988	849.500
1968	10.029	1989	1.247.284
1969	13.103	1990	1.827.640
1970	12.482	1991	2.262.865
1971	12.335	1992	1.914.494
1972	14.101	1993	1.553.624,84
1973	18.787	1994	1.788.619,16
1974	15.701	1995	1.438.956,32
1975	12.512	1996	1.571.493,54
1976	13.492	1997	2.291.353,29
1977	28.042	1998	2.502.371,73
1978	56.888	1999	4.946.084,08
1979	80.803	2000	10.830.921,30

Fuentes: Campa y Guillén (1996, p. 208); ACPE y Registro de Inversiones Extranjeras en España

En general, se puede observar una tendencia al alza a lo largo de todo el período de análisis. El gráfico 2.1 representa la evolución de los flujos de inversión directa extranjera total en España durante el período 1959-1985. Se puede observar como, en líneas generales, hasta 1975 la

inversión extranjera es bastante estable, creciendo de forma moderada. La tasa media de crecimiento durante el período que va de 1959 a 1975 es del 17,38%. Sin embargo, a partir de 1976 se inicia una tendencia de elevado crecimiento, multiplicándose por cinco la inversión directa extranjera entre los años 1976 y 1979 y por tres durante los años 1981 y 1984. Concretamente, la tasa media de crecimiento para el período 1976-1985 es igual al 74,06%.

**Gráfico 2.1. Evolución de los flujos anuales brutos de inversión directa extranjera total en España (1959-1985)**



*Fuente: Elaboración propia partir del Registro de Inversiones Extranjeras en España*

Durante los años 60 y principios de los 70 la inversión extranjera en España registra un crecimiento sostenido (ver gráfico 2.1) gracias a la expansión de un mercado interior protegido, a los elevados aranceles sobre la importación de bienes industriales y de consumo, a la mano de obra barata y a la baja presión fiscal.

Los sectores de mayor recepción de inversión extranjera acumulada durante los años 1960-1974 (de la Dehesa et al. 1987, p. 17), fueron el químico, con un 27%, el metalúrgico (10%) y el inmobiliario y la alimentación (8%). En cuanto a la procedencia del capital extranjero, los países más destacados fueron Estados Unidos, con un 40% del total (fundamentalmente, sus inversiones se destinaron a los sectores siderúrgico, automóvil y petróleo); Suiza (básicamente a la industria alimentaria); Francia (en la minería no férrea); Alemania (en el sector químico) y Reino Unido (en el textil y la construcción). En este sentido, Cataluña captó durante dicho período el 26% de esa inversión extranjera, (Madrid el 35% y País Vasco el 17%) (de la Dehesa et al., 1987, *op. cit.*, p. 17). Cabe resaltar que Madrid, a pesar de que acapara el mayor porcentaje de la inversión directa total extranjera en España, ésta va dirigida mayoritariamente a sectores de servicios y no a los industriales.

Sin embargo, en 1973 se abre una etapa de retroceso, que conduce a que en los años 75 y 76 baje el flujo de inversiones directas (ver tabla 2.3 y gráfico 2.1) propiciado, por un lado, por la crisis económica internacional y por otro, por la incertidumbre política provocada por la transición a la democracia española (Buesa y Molero, 1997, *op. cit.*, p. 469). Por el contrario, a finales de los 70 los flujos de inversiones directas del extranjero en España de nuevo retoman su tendencia alcista, aunque con significativos altibajos hasta mediados de los años 80, debido a la segunda crisis mundial del petróleo en 1981 y a la incertidumbre creada por la victoria electoral socialista en España en el 1982 (Campa y Guillén, 1996, *op. cit.*, p. 214).

En la década de los 80 España recibió del orden de 32.319 millones de dólares, el 5,2% del total de la inversión aportada por los países de la OCDE, lo que le permitió pasar de ser el octavo receptor de este grupo de países en la década de los setenta, a situarse en el cuarto puesto, tras el Reino Unido, Estados Unidos y Francia (Jiménez y Madrid, 1994). Este crecimiento de la inversión directa extranjera en la década de los 80 se

produce, entre otros motivos, gracias al fuerte proceso de internacionalización de las empresas europeas, japonesas y norteamericanas y a las medidas administrativas en materia de inversiones extranjeras directas establecidas ante el ingreso de España en el Mercado Común (Giráldez, 1991, *op. cit.* p. 86)<sup>8</sup>.

La inversión directa extranjera (sometida a verificación administrativa previa) de la segunda mitad de los años 80 se dirigió prioritariamente a los sectores químico, de material y accesorios electrónicos, alimentación, vehículos automóviles y del papel e impresión. No obstante, más adelante se suma la rama de productos minerales no metálicos, que en 1992 pasa incluso a ser la primera actividad receptora de inversión directa extranjera en España (Martín y Velázquez, 1993, *op. cit.*).

La tendencia alcista de la inversión directa extranjera total en España continua durante toda la década de los 90, multiplicándose por siete entre 1995 y el año 2000. Concretamente en el 2000 se registra un máximo histórico de 10.830.921 millones de ptas. Sin embargo, a pesar del fuerte incremento que experimenta la inversión directa extranjera total en términos absolutos, según Moran Reyero (2000, *op. cit.*) ha disminuido en términos relativos con respecto a las inversiones extranjeras en los países de la OCDE. En este sentido, España ha pasado de captar alrededor del 11% de los flujos de inversión directa recibidos por la OCDE en los primeros años 90 a aproximadamente el 2,5% en 1998. Este hecho resulta sorprendente si se tiene en cuenta el enorme crecimiento experimentado por la inversión directa extranjera en España en los últimos años.

---

<sup>8</sup> A partir del 1986 se sustituye la autorización por la verificación administrativa para todas inversiones extranjeras realizadas con aportación económica del exterior y se permite la transferencia al exterior sin límites de capitales de las plusvalías y dividendos (Giráldez, 1991, *op. cit.*, p. 86). Para una revisión de la evolución de la legislación española en materia de inversiones directas extranjeras ver el anexo a este capítulo.

En el ámbito industrial el intenso proceso de fusiones y reestructuraciones empresariales de principios de los 90 se saldó favorablemente para España, ya que tan sólo se produjeron cierres puntuales y por el contrario, se intensificó la expansión de las plantas ya existentes y la consolidación de nuevos proyectos. Sin embargo, en los años siguientes España ha perdido posiciones relativas, debido en parte, a que se están reduciendo las posibilidades de crecimiento derivadas de la creación del Mercado Único. Esta situación es también extensible a todos los países de la Unión Europea (Moran Reyero 2000, *op. cit.*).

En cuanto a la distribución sectorial, se observa una paulatina caída del peso de las inversiones industriales a favor de las operaciones en el sector servicios, siguiendo la tendencia observada en los países de la OCDE. Entre las ramas industriales destacan por su importancia las inversiones en el sector químico -grandes operaciones precedentes, sobre todo, de EEUU-, en la industria alimentaria y de la automoción. Por otro lado, los flujos de inversión hacia los sectores de maquinaria y material eléctrico están creciendo en los últimos años (Moran Reyero, 2000, *op. cit.*).

### **2.3.2. La inversión directa extranjera total e industrial en Cataluña**

Los flujos de inversión directa total extranjera en Cataluña siguen una tendencia similar a la inversión directa en España descrita en el apartado anterior. La tabla 2.4 muestra los valores de la inversión directa registrada en Cataluña durante los años 1986-2000<sup>9</sup>. Cabe señalar que los importes

---

<sup>9</sup> No se incluyen los flujos de inversión directa del extranjero de los años anteriores, ya que el Registro de Inversiones Extranjeras en España, que es la fuente a partir de la cual se ha elaborado la tabla 2.4, sólo contemplaba dichos datos de forma desagregada por comunidades autónomas a partir del 1986. No obstante, sí se pueden obtener a través de otras fuentes. Por ejemplo, Giráldez (1991, *op. cit.*) cuantifica los ingresos por inversiones directas en Cataluña

reflejados en esta tabla son aproximativos, ya que no incluyen buena parte de la inversión directa extranjera recibida por Cataluña, por tanto, los flujos reales de inversión igualan o superan dichos datos<sup>10</sup>.

---

durante el período 1975-1989 utilizando los datos proporcionados por el Registro de Caja del Banco de España. Ambas fuentes de información dan lugar a cifras distintas y no comparables, por lo que se ha preferido incluir tan sólo los flujos de inversión extranjera para el período 1986-2000, obtenidos a partir del Registro de Inversiones Extranjeras en España.

La principal diferencia entre dichas fuentes de información radica en que mientras el Registro de Inversiones Extranjeras, con anterioridad al 1986, contemplaba tan sólo las inversiones extranjeras autorizadas o verificadas previamente -que luego podían no materializarse realmente-, el Registro de Caja del Banco de España computaba, para dicho período, las transacciones auténticas que dan lugar a flujos financieros del exterior.

<sup>10</sup> En efecto, los importes de la tabla 2.4 correspondientes al período 1986-1992 no incluyen las inversiones extranjeras inferiores a los 500 millones de ptas. ni tampoco las que suponen una participación menor del 50% del capital social de las empresas autóctonas. Además, los datos referidos al período 1993-2000 no contemplan las inversiones extranjeras de las empresas que cotizan en Bolsa, ni la financiación concedida por el grupo extranjero inversor a la filial española, ni las inversiones efectuadas por sociedades españolas con participación extranjera en su capital, ni las realizadas por sucursales en España.

**Tabla 2.4. Evolución de la inversión directa extranjera bruta, industrial\* y total en Cataluña (1986-2000)\*\***

Años	IDE total (M. ptas. corrientes)	IDE industrial (M. ptas. corrientes)	% IDE. industrial/ IDE. total	% IDE. total Cataluña/ IDE total España	% IDE. industrial Cataluña/ IDE industrial España
1986	66.292	48.098	72,5%	16,57%	19,51%
1987	238.093	186.311	78,2%	32,74%	48,49%
1988	201.298,19	109.811,69	54,6%	23,7%	33,4%
1989	306.549,64	156.160,22	50,1%	24,6%	31,7%
1990	547.858,03	259.473,31	47,4%	29,9%	36,9%
1991	972.274,74	290.354,94	29,9%	42,9%	34%
1992	553.247,94	318.257,70	57,5%	28,9%	35,15%
1993	368.502,37	157.832,65	42,8%	23,7%	23,2%
1994	536.951,34	359.043,71	66,9%	30,0%	35,5%
1995	380.894,06	212.289,17	55,7%	26,5%	38,2%
1996	470.345,76	273.356,51	58,1%	29,9%	43,9%
1997	605.182,25	324.461,21	53,6%	26,4%	34,8%
1998	663.663,34	338.628,45	51,0%	26,5%	37,5%
1999	666.520,35	279.872,57	42,0%	13,5%	23,4%
2000	1.208.644,33	257.990,31	21,3%	11,16%	24,2%

\* La inversión industrial incluye la inversión dirigida a los sectores relacionados con: la producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua, las industrias extractivas, refinamiento de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares, la alimentación, bebidas y tabaco, la industria textil, de la confección y del cuero y calzado, la industria del papel, edición y artes gráficas, la industria química y transformación del caucho y materiales plásticos, y otras manufacturas, como la madera y corcho, productos minerales no metálicos, metalurgia, construcción de maquinaria, material eléctrico, electrónico y óptico, material de transporte y manufacturas diversas.

\*\* Los datos a partir de 1993 no son perfectamente comparables con los de los años anteriores debido, tal y como se ha mencionado anteriormente para la tabla 2.3, al cambio en el sistema y metodología de recogida de los datos.

Fuente: Elaboración propia a partir de ACPE y del Registro de Inversiones Extranjeras en España

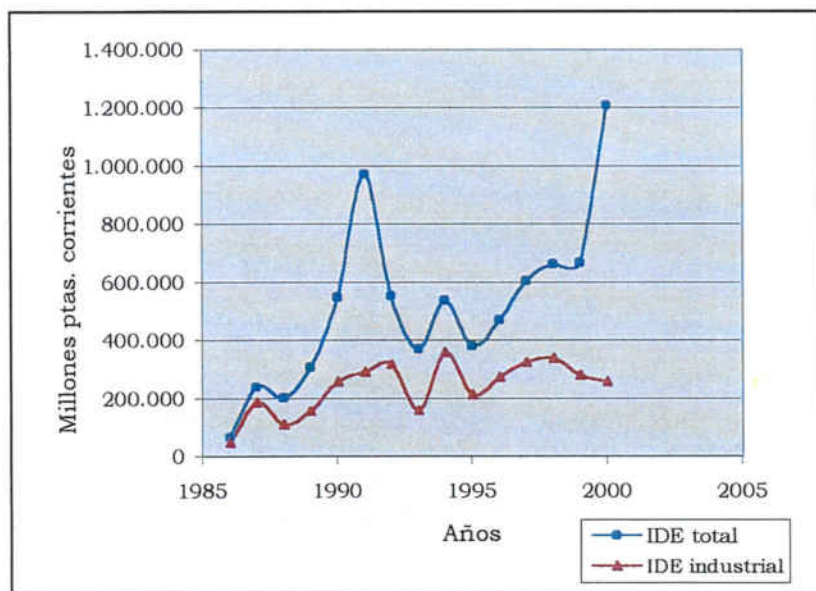
A pesar de los cambios metodológicos acontecidos a lo largo del tiempo en el registro de inversiones extranjeras directas, se pueden detectar algunos

altibajos (ver tabla 2.4 y gráfico 2.2). Durante la segunda mitad de la década de los 80 y a principios y finales de la de los 90 se produce un importante aumento de la inversión directa extranjera global destinada a Cataluña. Destaca 1991, año en que la economía catalana recibe una inversión global de 972.274 millones de pesetas, un 77,5% más que el año anterior. Posteriormente tiene lugar un descenso de la inversión exterior, que tras unos años de altibajos, vuelve a recuperarse en 1996, para alcanzar el 2000 un valor de 1.208.644 millones de ptas.

Por otro lado, cabe señalar que la inversión directa extranjera dirigida a la industria catalana muestra relativamente pocas puntas, siendo bastante más estable que la inversión extranjera total registrada en Cataluña (ver gráfico 2.2). En este sentido destaca, sobre todo, la bajada en términos absolutos de las inversiones extranjeras en la industria catalana de los años 1999 y 2000. Sin embargo, al tratarse tan sólo de un período de dos años no puede determinarse si se trata de una tendencia estructural o bien, es simplemente una bajada de carácter coyuntural.



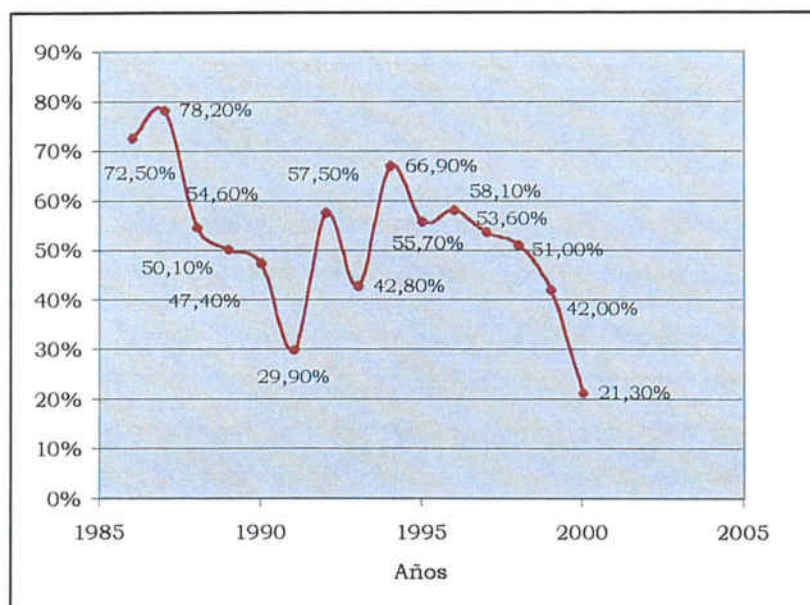
**Gráfico 2.2. Inversión directa extranjera total e industrial en Cataluña (1986-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Registro de Inversiones Extranjeras en España*

Por otro lado, el gráfico 2.3 muestra específicamente la participación de la inversión directa extranjera en la industria catalana sobre el total. Se observa que esta participación presenta oscilaciones aunque los registros se sitúan por encima del 50% en la mayoría de ejercicios, lo que refleja la importancia de la industria catalana en el total de la inversión extranjera dirigida a Cataluña.

**Gráfico 2.3. Porcentaje de la IDE industrial sobre la IDE total en Cataluña (1986-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Registro de Inversiones Extranjeras en España*

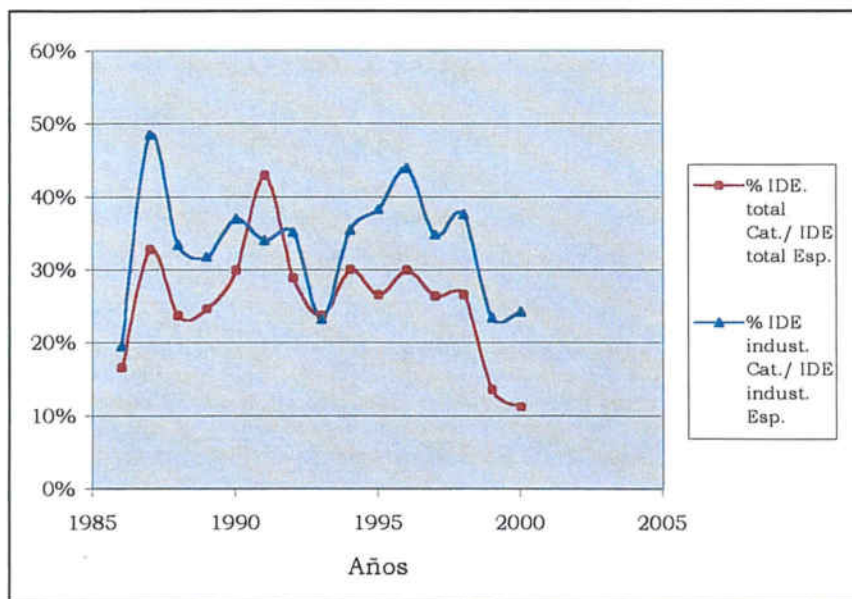
A mitad de los años 80 la inversión directa extranjera en Cataluña iba destinada principalmente a la industria y de forma minoritaria al resto de sectores (servicios, construcción y agricultura). Por ejemplo, en 1987 el 78% de la inversión total extranjera registrada en Cataluña se dirigía a la industria. Sin embargo, en 1988 se inicia una caída del porcentaje de inversión extranjera industrial hasta alcanzar en 1991 el 30% de la inversión extranjera total. Sin embargo, conviene señalar que dicha reducción del porcentaje no se debe a una caída de la inversión extranjera industrial (ya que ésta aumenta en términos absolutos con respecto a años anteriores), sino que viene provocado por un aumento de la inversión extranjera dirigida a otros sectores de actividad.

Por otro lado, en 1994 de nuevo se vuelve a recuperar aunque la tendencia desde ese momento es a la baja, llegando en el año 2000 a un mínimo

histórico del 21,35%. En consecuencia, se podría afirmar que Cataluña no está siendo ajena al fenómeno de la terciarización de la economía, ya que en catorce años se ha invertido la proporción de inversión directa extranjera destinada al sector industrial y al de servicios.

Sin embargo, el sector industrial en Cataluña sigue siendo un destino preferente de la inversión directa extranjera en España. En efecto, si se compara la inversión directa global y la inversión directa industrial en Cataluña con respecto a España (ver gráfico 2.4), se observa como además de seguir series bastante paralelas, el porcentaje de la inversión extranjera industrial dirigida a Cataluña en relación a la española se sitúa en la mayoría de ejercicios por encima del porcentaje de la inversión directa extranjera total. Concretamente, mientras que el porcentaje de la inversión directa industrial dirigida a Cataluña toma valores próximos al 30%, el porcentaje de la inversión extranjera total presenta un valor inferior (en torno al 20%). Ello significa que la proporción de inversión directa extranjera industrial que se destina a Cataluña respecto a España es más elevada que la proporción de inversión directa extranjera total. En consecuencia, se puede concluir que Cataluña atrae en mayor medida la inversión extranjera de carácter industrial dirigida a España que de otros sectores como por ejemplo, el de los servicios.

**Gráfico 2.4. Porcentaje de IDE total e industrial en Cataluña sobre la IDE total e industrial en España (1986-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Registro de Inversiones Extranjeras en España*

La tabla 2.5 y gráfico 2.5 muestran el comportamiento geográfico de la inversión extranjera industrial dirigida a España a lo largo del período 1993-2000. Cataluña y Madrid constituyen, a gran distancia, las mayores receptoras de la inversión bruta dirigida al sector industrial español en todos los años, ya que acaparan entre las dos en torno al 70% del total. Por otro lado, se observa como a partir de 1997 baja la proporción de inversión extranjera industrial dirigida a Cataluña y por el contrario, en los últimos años sube la destinada a Madrid y Valencia. Mientras que Cataluña representa alrededor del 24% de la inversión extranjera industrial española en el 2000, Madrid alcanza un porcentaje muy superior, en torno al 44% y Valencia pasa a significar un 15%. No obstante, estos valores hay que interpretarlos con relativa cautela, ya que no implican necesariamente una menor inversión industrial extranjera

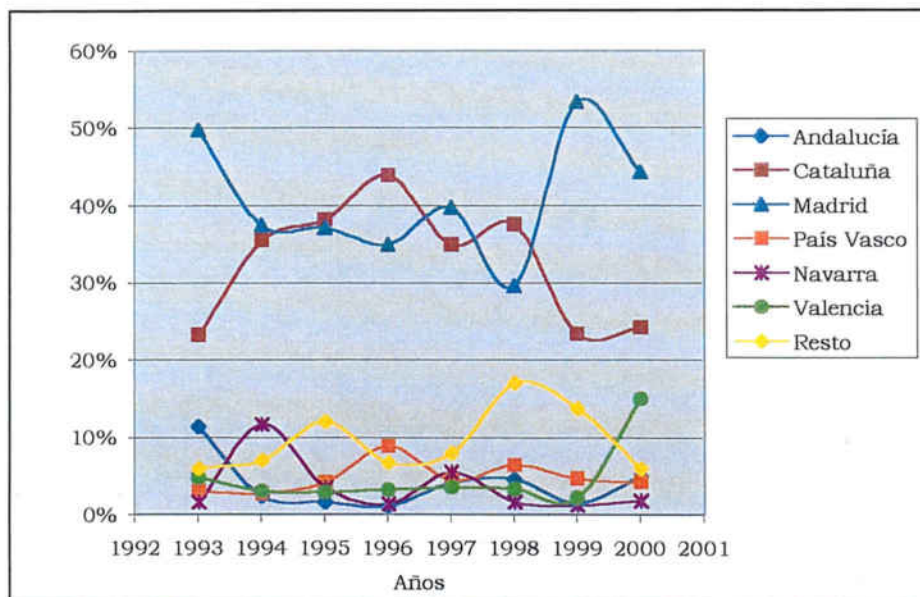
efectiva en Cataluña con respecto a Madrid. En efecto, el Registro de Inversiones Extranjeras en España no imputa la inversión extranjera al lugar donde verdaderamente se efectúa la inversión, sino donde se encuentra situada la sede social de la empresa a donde va dirigida. Por tanto, Madrid, al contar con mayor número de sedes de multinacionales extranjeras, que pueden tener plantas en otras partes de España, aparece sobrevalorada.

**Tabla 2.5. Evolución del destino de la inversión directa extranjera industrial en España (1993-2000)**

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Andalucía	11,4%	2,4%	1,6%	1,1%	4,1%	4,6%	1,5%	5,0%
Cataluña	23,2%	35,5%	38,2%	43,9%	34,9%	37,5%	23,4%	24,2%
Madrid	49,8%	37,4%	37,1%	34,9%	39,7%	29,6%	53,4%	44,3%
País Vasco	3,0%	2,7%	4,2%	8,8%	4,4%	6,4%	4,7%	4,2%
Navarra	1,6%	11,7%	3,5%	1,4%	5,5%	1,6%	1,2%	1,8%
Valencia	4,8%	3,0%	2,9%	3,2%	3,5%	3,3%	2,1%	15,0%
Resto	6,0%	7,0%	12,0%	6,7%	7,9%	17,0%	13,7%	6,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,5%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir del Registro de Inversiones Extranjeras en España*

**Gráfico 2.5. Evolución del destino de la inversión directa extranjera industrial en España (1993-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir del Registro de Inversiones Extranjeras en España*

La tabla 2.6 y gráfico 2.6 muestran a lo largo del período 1993-2000 la **distribución sectorial de las inversiones directas extranjeras industriales en Cataluña**. Se observa como la industria química, del caucho y neumáticos acapara gran parte de la inversión extranjera industrial, ya que supera el 30% del total prácticamente en todos los años de análisis. A pesar de presentar considerables altibajos se aprecia a lo largo del tiempo una tendencia creciente en la inversión dirigida a este sector, ya que pasa de representar en 1993 el 35% de la inversión extranjera industrial al 57% en el 2000. Por otro lado, el grupo de otras manufacturas (que incluye entre otros, el sector del material de transporte, de maquinaria, equipos mecánicos, material eléctrico y electrónico), también constituye un destino principal de la inversión extranjera industrial, ya que, a pesar de las oscilaciones que presenta, se

sitúa prácticamente por encima del 20% en todo el período de análisis. A gran distancia siguen los sectores de la alimentación, bebidas y tabaco (representan en torno al 9% del total), la industria textil y de la confección (significan alrededor del 6%) y la del papel, edición y artes gráficas (que no supera en ningún caso el 12% del total).

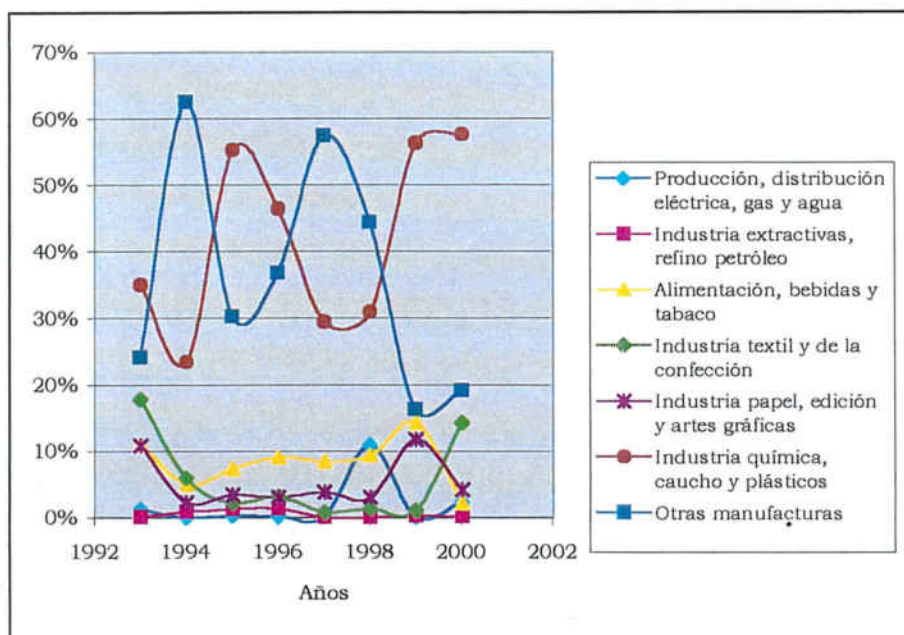
**Tabla 2.6. Distribución sectorial de la IDE bruta industrial en Cataluña (1993-2000)**

Sectores	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Producción, distribuc. eléctrica, gas y agua	1,2%	0,0%	0,3%	0,2%	0,1%	11,0%	0,1%	2,3%
Industria extractivas, refino petróleo	0,1%	0,9%	1,2%	1,4%	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%
Alimentación, bebidas y tabaco	11,0%	4,9%	7,3%	9,0%	8,4%	9,3%	14,3%	2,2%
Industria textil y de la confección	17,8%	5,9%	2,2%	3,2%	0,8%	1,3%	1,0%	14,3%
Industria papel, edición y artes gráficas	10,8%	2,3%	3,4%	3,1%	3,8%	3,0%	11,7%	4,2%
Industria química, caucho y plásticos	35,0%	23,4%	55,3%	46,4%	29,4%	30,9%	56,3%	57,6%
Otras manufacturas *	24,0%	62,5%	30,3%	36,8%	57,5%	44,4%	16,3%	19,1%
Total IDE industrial Cataluña	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1000%

\* El grupo otras manufacturas incluye los siguientes sectores: madera y corcho, productos minerales no metálicos, metalurgia, productos metálicos, construcciones mecánicas, maquinaria y equipos mecánicos, máquinas de oficina y equipos informáticos, maquinaria y material eléctrico, material electrónico, equipos médicos-quirúrgicos, vehículos motor y componentes, material de transporte, muebles y reciclaje.

Fuente: Elaboración propia a partir del Registro de Inversiones Extranjeras en España

**Gráfico 2.6. Distribución sectorial de la IDE bruta industrial en Cataluña (1993-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir del Registro de Inversiones Extranjeras en España*

Si analizamos **el país de origen de las inversiones directas totales dirigidas a Cataluña**<sup>11</sup> en el período 1988 - 2000 (ver tabla 2.7 y gráfico 2.7) se observa una clara preponderancia de capital procedente de los países de la Unión Europea (significa un 65,5 % de la inversión extranjera total). Entre ellos destacan sobre todo las inversiones procedentes de los Países Bajos, Francia y Alemania.

<sup>11</sup> Al no disponer de información sobre el país de origen de los flujos de inversión extranjeros dirigidos a la industria catalana, se ha incluido la procedencia de las inversiones extranjeras totales dirigidas al conjunto de la economía catalana, ya que dicha información es una buena aproximación si se tiene en cuenta que en la mayoría de ejercicios del período analizado el porcentaje de inversión extranjera industrial sobre la total es del orden del 50% (ver tabla 2.4).



En este sentido cabe destacar, que la inversión alemana ha significado, durante los años 1988 a 2000, el 10,8% de la inversión directa total dirigida a Cataluña y por otro lado, ha representado el 40,2% de la inversión total alemana dirigida a España. También la inversión francesa es muy considerable en Cataluña, debido probablemente a su proximidad geográfica, ya que supone el 29% del total invertido en España y representa el 13,5% de la inversión total extranjera realizada en Cataluña. Por su parte, la gran importancia de la inversión directa procedente de los Países Bajos de 1988 al 2000, que asciende a 2.093.556 millones de ptas. y que significa un 25,7% de la inversión total extranjera en Cataluña, puede venir explicada, entre otros motivos, por las ventajas fiscales de Holanda<sup>12</sup>. Por el contrario, los países que invirtieron en menor medida en Cataluña durante el período de análisis, fueron Dinamarca (un 0,3% sobre el total), Austria (0,2%) y Finlandia (0,1%) entre otros.

Por otro lado, cabe resaltar la relevancia de la inversión de origen japonés en Cataluña, ya que a pesar de representar tan sólo el 1,3% de la inversión directa total, el porcentaje representa el 34,3% de la inversión japonesa en España.

---

<sup>12</sup> Muchas multinacionales sitúan sus sedes sociales europeas en Holanda para obtener ventajas fiscales, en consecuencia, es desde ese país desde donde se efectúan las inversiones directas al resto de países europeos.

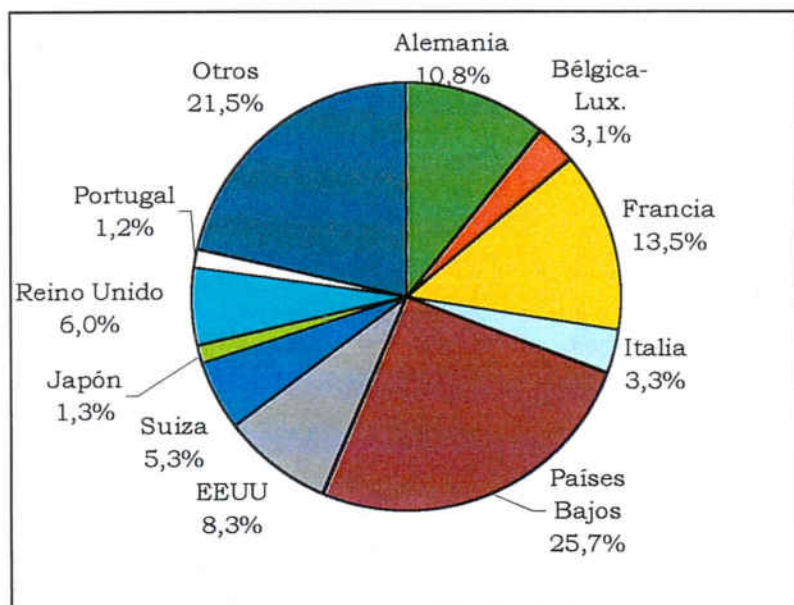
**Tabla 2.7. Inversión directa extranjera total acumulada en Cataluña y España por países de origen (1988-2000)**

	IDE total acumulada 1988-2000			
	Cataluña	% País/Total Cat.	España	% Cat/Esp
Alemania	878.692,07	10,8%	2.184.009,55	40,2%
Austria	12.991,99	0,2%	54.676,12	23,8%
Bélgica- Luxemburgo	249.441,87	3,1%	1.517.561,29	16,4%
Dinamarca	28.214,29	0,3%	131.699,90	21,4%
Finlandia	7.894,56	0,1%	34.147,20	23,1%
Francia	1.097.608,79	13,5%	3.779.580,21	29,0%
Grecia	553,16	0,0%	1.419,46	39,0%
Irlanda	11.235,84	0,1%	63.743,96	17,6%
Italia	267.634,78	3,3%	944.429,38	28,3%
Países Bajos	2.093.556,15	25,7%	7.637.276,75	27,4%
Portugal	96.562,91	1,2%	867.835,02	11,1%
Reino Unido	491.349,55	6,0%	4.576.676,76	10,7%
Suecia	23.898,66	0,3%	291.666,21	8,2%
<b>UE 15</b>	<b>5.259.634,62</b>	<b>64,5%</b>	<b>22.084.721,81</b>	<b>23,8%</b>
Canadá	3.983,03	0,0%	29.467,45	13,5%
EEUU	674.343,97	8,3%	7.850.603,74	8,6%
Japón	104.455,44	1,3%	304.472,00	34,3%
Suiza	433.796,27	5,3%	1.192.013,15	36,4%
Reinversión	1.515.101,38	18,6%	5.506.134,00	27,5%
Otros	164.952,76	2,0%	1.021.722,92	16,1%
<b>TOTAL</b>	<b>8.156.267,47</b>	<b>100,0%</b>	<b>37.989.135,07</b>	<b>21,5%</b>

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: ACPE a partir de datos suministrados por el Registro de Inversiones Extranjeras en España*

**Gráfico 2.7. Distribución de la IDE total en Cataluña por países (1988-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Registro de Inversiones Extranjeras en España*

La tabla 2.8 muestra el **número total de empresas de capital extranjero** (empresas con una participación extranjera en su capital superior al 50%) establecidas en la Cataluña en el año 2000. Se aprecia que también predominan las dominadas por capital de origen francés y alemán, que representan respectivamente el 21,3% y el 14,9% sobre el total. Siguen las empresas norteamericanas (12,5%), italianas (6,8%), japonesas (4,8%), británicas (4,5%) y holandesas (4,2%).

**Tabla 2.8. Número de empresas con una participación extranjera superior al 50% establecidas en Cataluña (2000)**

<b>País</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>País</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Alemania	402	14,9%	Hong-Kong	2	0,1%
Andorra	2	0,1%	Irlanda	3	0,1%
Austria	29	1,1%	Israel	1	0,0%
Bélgica-Luxemburgo	73	2,7%	Italia	183	6,8%
Canadá	12	0,4%	Japón	130	4,8%
China	1	0,0%	México	1	0,0%
Corea	6	0,2%	Noruega	2	0,1%
Dinamarca	55	2,0%	Portugal	19	0,7%
Estados Unidos	337	12,5%	Rep. Checa	2	0,1%
Finlandia	15	0,6%	Suecia	55	2,0%
Francia	574	21,3%	Suiza	83	3,1%
Gran Bretaña	122	4,5%	Taiwán	8	0,3%
Holanda	113	4,2%	Otros	462	17,2%
			<b>TOTAL</b>	<b>2.692</b>	

*Fuente: Censo empresas americanas, ACPE, CIDEM.*

Por otro lado, la distribución por sectores de las empresas japonesas y alemanas que operan en Cataluña se muestra en la tabla 2.9. Se observa que la gran mayoría de estas empresas actúan en el sector industrial (el 77,7% en el caso de las alemanas y el 72,10% en el de las japonesas). Concretamente las empresas alemanas están preferentemente en el sector químico (15,9%), de maquinaria (12,9%), metalúrgico (11,9%) y del automóvil (10%); mientras que las empresas japonesas, tienen mayor presencia en la industria de la electricidad y electrónica (23,8%), del automóvil (14,6%) y la química (13,8%).

**Tabla 2.9. Número de empresas japonesas y alemanas en Cataluña por sectores de actividad (2000)**

SECTOR	Nº empresas alemanas	% empresas alemanas/total	Nº empresas japonesas	% empresas japonesas/total
Alimentación	13	3,20%	5	3,80%
Automóvil	40	10,00%	19	14,60%
Editorial	4	1,00%	0	0,00%
Electricidad y electrónica	37	9,20%	31	23,80%
Farmacéutico y médico	20	5,00%	3	2,30%
Informática	5	1,20%	4	3,10%
Madera-papel y derivados	8	2,00%	0	0,00%
Maquinaria	52	12,90%	5	3,80%
Metalurgia	48	11,90%	2	1,50%
Mobiliario	5	1,20%	0	0,00%
Perfumería -cosmética	4	1,00%	1	0,80%
Petroquímica y química	64	15,90%	18	13,80%
Textil-confección-calzado	13	3,20%	6	4,60%
<b>Total industria</b>	<b>313</b>	<b>77,70%</b>	<b>94</b>	<b>72,10%</b>
Seguros	9	2,20%	5	3,80%
Servicios	9	2,20%	6	4,60%
Transportes	11	2,70%	6	4,60%
Construcción	14	3,50%	2	1,50%
Consultoría-medioamb.	7	1,70%	2	1,50%
Entidades financieras	1	0,20%	3	2,30%
Otros	38	9,50%	12	9,20%
<b>TOTAL</b>	<b>402</b>	<b>100,00%</b>	<b>130</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el censo de empresas alemanas y japonesas del CIDEM

Para finalizar este apartado, la tabla 2.10 muestra las 20 empresas industriales de capital extranjero (con una participación extranjera superior al 40% de capital) más importantes, según su facturación, con presencia en Cataluña en el año 2000. Se observa como predominan las empresas del sector del automóvil, las del sector de los electrodomésticos y material eléctrico, las de la química y las de la alimentación.

**Tabla 2.10. Las 20 mayores empresas industriales con una participación extranjera superior al 40% del capital en Cataluña (2000)**

Filial	Origen	Cifra negocio	Plantilla	Recursos Propios	Sector
Seat, SA	Alemania	6351,48	15078	1096,93	Vehículos
Nissan Motor Ibérica, SA	Japón	2202,5	5016	612,79	Vehículos
Sony España, SA	Japón	1245,13	2294	158,47	Electrodomésticos
Nestlé España, SA	Suiza	1151,92	3974	-	Alimentación
Henkel Ibérica, SA	Alemania	1091,51	3563	-	Perfumería y detergentes
Bayer Hispania SA	Alemania	1017	2203	217,03	Química
Lear Automotive (EEDS) Spain, SL	EEUU	913,54	12500	82,09	Material eléctrico
Torraspapel, SA (Grupo)	EEUU	814,88	3226	390,49	Papel y cartón
Danone, SA	Francia	808,96	2179	-	Prod. lácteos
Basf Española, SA	Alemania	740,6	962	216,5	Química
Solvay Ibérica, SL	Bélgica	740	2396	213,64	Química
Schneider Electric España (Grupo)	Francia	630,03	2702	212,7	Material eléctrico
VDO Automotive España, SA	Alemania	609,73	1272	19,63	Construc. mecánicas
Arbora & Ausonia, SL	Usa-Italia	553,28	1424	193,47	Perfumería y Detergentes
Samsung Electrónica Española SA	Corea	542,27	400	62,9	Electrodomésticos
Moyresa	Francia	524,04	373	46,25	Aceite
Cargill España, SA	EEUU	510,86	633	84,17	Aceite
Reckitt Benkiser (España), SL	Alem-R.U	478,26	863	-	Perfumería y detergentes
Sara Lee/ D.E España, SA	EEUU	432,73	871	117,67	Confección
Cementos Molins Industrial, SA	Francia	428,2	2021	335,12	Cementos

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Fomento de la Producción*

## 2.4. Evolución de las multinacionales extranjeras en la industria catalana durante el período 1971-2000

### 2.4.1. Bases de datos utilizadas

Para analizar la implantación de las empresas extranjeras<sup>13</sup> en el sector industrial catalán, se han utilizado tres fuentes de datos:

Para acceder a la información individualizada se ha empleado la base de datos publicada por **Fomento de la Producción**. Los datos relativos a los sectores industriales se han obtenido, por un lado, de la serie **Renta Nacional de España y su Distribución Provincial**, publicada por el Servicio de Estudios del BBV (Banco Bilbao Vizcaya) para el período 1971-1995. Y por otro lado, para el año 2000 se ha utilizado la **Enquesta Industrial d'Empreses** realizada por el IDESCAT (Institut d'Estadística de Catalunya)<sup>14</sup> a partir de la información estadística del INE (Instituto Nacional de Estadística).

Dichas fuentes se han escogido, básicamente, por ofrecer series homogéneas para extensos períodos temporales.

#### 2.4.1.1. Fomento de la Producción

La editorial *Fomento de la Producción* inició la publicación de los anuarios estadísticos hacia principios de los años setenta por lo que tan sólo hemos

---

<sup>13</sup> En el presente análisis se ha contemplado como empresa extranjera aquella cuya participación extranjera en el capital es igual o superior al 10%.

<sup>14</sup> La razón por la que se han utilizado dos fuentes distintas de información para la obtención de las macromagnitudes referidas a Cataluña se debe a que la estimación de la serie de la *Renta Nacional de España y su Distribución Provincial*, desagregada por sectores industriales comprendía tan sólo hasta el año 1995. En consecuencia, para completar el análisis y a pesar de los inconvenientes metodológicos, se decidió incorporar los datos referidos al año 2000 proporcionados por la *Enquesta Industrial d'Empreses*.

podido remontar el análisis treinta años atrás, no siendo posible cuantificar la penetración del capital extranjero para periodos anteriores.

Para estudiar la evolución de la presencia de empresas de capital extranjero en la industria catalana se ha escogido las ediciones de **las mayores empresas españolas de los años 1971<sup>15</sup>, 1975, 1980, 1985, 1990, 1995 y 2000**. De manera que, habiendo seleccionado información en intervalos de cinco años, disponemos de siete momentos en el tiempo, número de observaciones suficiente para estudiar a grandes rasgos dicha evolución. Además, se han utilizado las publicaciones de las mayores empresas españolas, y no los anuarios completos, ya que por un lado, no todos los años estaban disponibles, y por otra parte, el aumento de información que suponía la inclusión de un mayor número de empresas de pequeña dimensión no justificaba el aumento de coste asociado a manejar un mayor volumen de datos.

Para cada quinquenio se ha seleccionado entre las mayores empresas españolas aquellas que cumplían los siguientes requisitos: a) presentaban una participación extranjera en su capital superior o igual al 10% (porcentaje que implica el establecimiento de una relación permanente con la sociedad española); b) llevaban a cabo alguna actividad industrial en Cataluña (descartando aquellas filiales que tan sólo desempeñaban una actividad exclusivamente comercial o de servicios), y c) tenían la sede social en Cataluña.

En cuanto a la elección del porcentaje de participación extranjera de capital, se descartó utilizar el criterio del control efectivo (más del 50%), ya que aunque inequívocamente éste comportaba el control absoluto de la empresa participada, se estaría dejando fuera del estudio muchas empresas cuyos inversores extranjeros ejercen también un fuerte control sobre su gestión.

---

<sup>15</sup> Se ha escogido el año 1971 en vez del 1970 porque de éste último no fue posible hallar ningún ejemplar.



Por otro lado, el hecho de seleccionar aquellas empresas cuya sede social se encuentra localizada en Cataluña conlleva implicaciones de cierta consideración que pueden afectar los resultados del estudio.

En primer lugar, se excluyen del análisis aquellas empresas que a pesar de llevar a cabo su actividad industrial fundamentalmente en Cataluña, tienen su sede social fuera de ella. En este sentido, se han encontrado numerosas empresas que ilustran esta circunstancia; por ejemplo, *SEAT, SA* aunque desarrolla su actividad productiva en Cataluña desde los años cincuenta, mantuvo su sede social hasta finales de los noventa. Otras empresas líderes en sus respectivos sectores, como *Siemens SA, Dow Chemical Iberia SA, Saint Gobain Cristalería, SA* y *Robert Bosch España SA*, también llevan a cabo actividad industrial en Cataluña pero mantienen su sede social en Madrid.

En segundo lugar, también se detecta, aunque en menor medida, el caso contrario: empresas cuya sede social está radicada en Cataluña pero que no desarrollan ninguna actividad industrial en la región. Es la situación de *Arbora & Ausonia, SA, Sanyo España, SA* y *Moulinex España, SA*<sup>16</sup>.

En tercer lugar, también hay empresas cuya sede social se localiza en Cataluña pero llevan a cabo actividades de carácter industrial tanto en Cataluña como en el resto de España. Este sería el caso de empresas como *Nestlé, SA, Torraspapel, SA, Solvay, SA* o *Sanofi-Synthelabo, SA* entre muchas otras.

A pesar de estas limitaciones se ha mantenido dicho criterio, ya que no se ha podido depurar la información debido a la imposibilidad de separar la actividad industrial realizada en Cataluña y fuera de ella, para todos los casos en el período de estudio.

---

<sup>16</sup> Sin embargo, cabe resaltar que *Sanyo España* y *Moulinex España* a pesar de que no cuentan con ninguna planta productiva en territorio catalán, sí disponen de centros técnicos en Cataluña.

Las variables escogidas para el análisis son: el sector industrial al que pertenece, la sede social, los ingresos<sup>17</sup>, la plantilla<sup>18</sup>, el país del que proviene la multinacional extranjera a la que pertenece la filial, la cifra de recursos propios<sup>19</sup>, el valor añadido<sup>20</sup> y la posición en el sector industrial.

A pesar de que la base de datos elaborada por *Fomento de la Producción* es una de las pocas que contienen información homogénea durante tres décadas sobre las empresas con actividad en España, ésta no está exenta de limitaciones:

En primer lugar, *Fomento de la Producción* ha variado el número de empresas por publicación según los años. De manera que para el 1971 reúne tan sólo las 1.000 mayores empresas españolas; para el 1975 y el 1980, el número de grandes empresas asciende a 1.500; para el 1985, 2.000 empresas; para el 1990 y el 1995, 2.500 empresas, y finalmente, las 2.000 empresas de mayor dimensión para el año 2000. De todas maneras esta circunstancia no tiene porqué incidir de forma significativa en el análisis, ya que las empresas no incluidas son las de menor tamaño por lo que su repercusión en términos agregados es relativamente pequeña.

En segundo lugar, las empresas, según los años, pueden aparecer comprendidas en un sector u otro. Este caso se produce cuando éstas se

---

<sup>17</sup> Los **ingresos** recogidos por *Fomento de la Producción*, se refieren a la cifra de ventas alcanzada en el año de estudio, excluido los impuestos indirectos. Cabe resaltar una limitación: en el caso de que una empresa constituya un grupo empresarial se puede repetir la cifra de ventas al incluirse simultáneamente ésta en sus filiales y en el grupo empresarial correspondiente al aparecer en la cifra consolidada.

<sup>18</sup> La **plantilla** registrada por *Fomento de la Producción* informa sobre el número de personas que trabajan en cada empresa a 31 de diciembre del año en cuestión.

<sup>19</sup> Por **recursos propios** el anuario incluye las fuentes de financiación propias de la empresa; esto es, capital más reservas, no incluyendo los fondos de amortización.

<sup>20</sup> Los componentes del **valor añadido** contemplado por el anuario son: el beneficio neto, el coste de empresa del personal, el coste financiero, las amortizaciones y los impuestos.

encuentran diversificadas y están presentes en más de un sector industrial. En este sentido, se ha optado por respetar la clasificación establecida por el anuario.

En tercer lugar, no se han encontrado todos los datos para todas las empresas en los distintos años. En concreto, el importe del valor añadido era un dato no disponible en la mayoría de los casos. En consecuencia, la participación de las empresas de capital extranjero en el valor añadido de la industria catalana queda claramente infravalorado.

En cuarto lugar, la información proporcionada por *Fomento de la Producción* se obtiene a partir de las propias empresas a través de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil. En consecuencia, no se trata de datos estimados sino de información directa e individualizada. Por otro lado, a pesar de que existe el riesgo de que las mismas empresas falseen sus datos contables, cabe decir que las filiales de capital extranjero no tienden a hacerlo, ya que por un lado, cuentan con rigurosos controles internos para facilitar la gestión de los grupos multinacionales a los que pertenecen y por otro, pondrían en peligro su reputación ante la administración española

#### **2.4.1.2. Fuentes de información de las macromagnitudes**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, ante la falta de datos agregados de una única fuente para el período de tiempo contemplado en el presente análisis (1971-2000), con el fin de tener una visión más completa se ha optado por emplear los datos proporcionados por la *Renta Nacional de España y su Distribución Provincial* (BBVA) para el período 1971-1995 y para el año 2000 se utilizará la *Enquesta Industrial de Empreses* (INE).

#### **2.4.1.2.1. Renta Nacional de España y su Distribución Provincial (años 1971-1995)**

La publicación *Renta Nacional de España y su Distribución Provincial*, (DPRN) publicada por la Fundación BBV proporciona una serie homogénea sobre variables como el valor de la producción, el valor añadido bruto, el coste del trabajo y el empleo total entre otras, para distintos sectores de actividad en los últimos cuarenta años. Es por ello que permite analizar de manera coherente la evolución de las magnitudes económicas regionales por provincias y comunidades autónomas para este período. A pesar de que la serie ha sufrido cambios metodológicos a lo largo del tiempo - por ejemplo, en relación a la estructura sectorial y a las ramas de producción,- el Servicio de Estudios del BBV las ha corregido realizando numerosos ajustes<sup>21</sup>. De manera que para el período de tiempo (1971-1995) la DPRN utiliza la misma metodología, facilitando una serie homogénea y comparable en el tiempo.

Concretamente, los agregados referidos a Cataluña seleccionados de la DPRN para nuestro estudio, han sido el valor de la producción<sup>22</sup>, el valor añadido bruto al coste de los factores<sup>23</sup> y los empleos asalariados<sup>24</sup> para once sectores industriales distintos<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Para una descripción de los cambios metodológicos y de los ajustes realizados en la serie de datos de la DRPN de 1955-1997, ver Fundación BBV (1999, tomo 1, pp. 51-63).

<sup>22</sup> Por **valor de la producción**, la DPRN entiende el importe de los bienes producidos por cada rama de actividad calculada a precios corrientes satisfechos. Se incluyen todos los costes de la producción a los precios normales del mercado correspondientes a los materiales y productos intermedios consumidos, energía, servicios adquiridos, impuestos satisfechos, excepto IVA soportado, cargas financieras, costes de personal y excedente bruto de explotación, incluidas las subvenciones de explotación recibidas.

<sup>23</sup> La DPRN (1999, p. 28) define el **valor añadido Bruto al coste de los factores**, como la cantidad que resulta de restar al valor de la producción, los costes de las materias primas y los productos intermedios y servicios adquiridos de otras

La DPRN no ofrece la serie para todos los años, sino que confecciona los datos a intervalos regulares referidos a los años impares. Este hecho ha constituido una limitación, ya que para los años 1980 y 1990 no se ha podido disponer de los datos agregados. No obstante, se ha aproximado su valor realizando la media aritmética entre el año anterior y posterior, ya que al ser números impares sí que figuran en la serie de la DPRN.

#### 2.4.1.2.2. *Enquesta Industrial d'Empreses (año 2000)*

La *Enquesta Industrial d'Empreses* es la principal fuente de información sectorial sobre la industria de Cataluña, publicada por el IDESCAT a partir de la *Encuesta Industrial de Empresas* del INE. Se trata de una encuesta por muestreo de carácter anual, que proporciona una serie homogénea desde 1993, que es el primer año de publicación hasta el 2000.

---

empresas y sectores, evaluados según los precios pagados descontando el IVA soportado.

<sup>24</sup> La DPRN se refiere a los **empleos asalariados** como el número de empleos o puestos de trabajo asalariados de cada sector, provincia y comunidad autónoma en el año de referencia, aunque el periodo trabajado sea menor del año. Se incluyen, por tanto, los trabajadores de temporada y eventuales.

<sup>25</sup> Los sectores de carácter industrial que recoge la DPRN son: el de productos energéticos y agua, minerales y metalurgia, minerales y productos de minerales no metálicos, productos químicos, productos metálicos y maquinaria, material de transporte, productos alimenticio, bebidas y tabaco, industria textil, cuero, calzado y vestido, papel, artículos de papel e impresión, madera, corcho y muebles y finalmente, caucho, plásticos y otras manufacturas. Cabe resaltar que la información por sectores contenida en *Fomento de la Producción* se ha adaptado a la tipología ofrecida por la DPRN.

Las macromagnitudes contempladas para el estudio son el valor de la producción<sup>26</sup>, el valor añadido al coste de los factores<sup>27</sup> y el personal ocupado<sup>28</sup>.

#### **2.4.1.2.3. Diferencias metodológicas entre la *Renta Nacional de España y su Distribución provincial* y la *Enquesta Industrial d'Empreses***

En primer lugar cabe señalar una importante diferencia entre los datos ofrecidos por *Fomento de la Producción* y la DPRN y la *Enquesta Industrial d'Empreses*. Mientras que la primera base de datos ofrece información individualizada y real sobre las empresas objeto a estudio (ya que tal y como se ha mencionado anteriormente proviene de las cuentas anuales de las propias empresas), los datos obtenidos de la DPRN y la *Enquesta Industrial d'Empreses* están basados en estimaciones. En consecuencia, esta circunstancia dificulta la comparación de los datos, suponiendo una limitación a tener en consideración.

---

<sup>26</sup> La *Enquesta Industrial d'Empreses* entiende por **valor de la producción (salida de fábrica)**, el flujo que mide el valor corriente de bienes y servicios finales generados en una serie de unidades productivas durante un período determinado, generalmente un año. La valoración de salida de fábrica indica que se incluyen los impuestos ligados a la producción (impuestos especiales, IAE y otros) y que no se consideran las subvenciones de explotación.

<sup>27</sup> El **valor añadido (al coste de los factores)** corresponde al valor añadido bruto (diferencia entre el valor de la producción y el consumo intermedio) una vez deducidos los impuestos ligados a la producción e incorporando las subvenciones de explotación.

<sup>28</sup> El IDESCAT define el **personal ocupado** como el conjunto de personas fijas y eventuales que durante el año de referencia de los datos ejercía una labor para la empresa y que además de pertenecer a la misma, era pagada por dicha empresa. No se incluyen los trabajadores a domicilio, el personal que esté trabajando en la empresa pero que cobre de otros, el personal excedente, el jubilado, en servicio militar ni los miembros del consejo de administración (siempre que no trabajen más de una tercera parte de la jornada completa).

Además de las distintas metodologías en relación a la obtención de los datos de las distintas fuentes, se han detectado algunas discrepancias en la definición de las macromagnitudes por parte de la DPRN y la *Enquesta Industrial d'Empreses*. La tabla 2.11 muestra las diversas componentes de dichas magnitudes.

**Tabla 2.11. Cálculo de las magnitudes según la Renta Nacional de España y su Distribución provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses**

<b>Magnitudes</b>	<b>Renta Nacional de España y su Distribución provincial</b>	<b>Enquesta Industrial d'Empreses</b>
<b>Valor de la producción</b>	+ Costes de materiales + Costes de productos intermedios + costes de energía + Costes de servicios adquiridos + Costes de impuestos satisfechos (excepto IVA) + Cargas financieras + Costes de personal + Excedente bruto (incluidas las subvenciones de explotación)	+ Importe neto del volumen de negocio + Otros ingresos de explotación + Variación de existencias de productos + Impuestos especiales de fabricación - Consumo de mercaderías
<b>Valor añadido bruto al coste de factores</b>	+ Valor de la producción - Costes materias primas - Costes productos intermedios - Costes servicios adquiridos	+ Valor de la producción - Consumo intermedio + Subvenciones de explotación - Impuestos ligados a la producción

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes referenciadas

En referencia al **valor de la producción**, en primer lugar, mientras que la DPRN lo calcula sumando todos los costes de los factores de producción, la *Enquesta Industrial d'Empreses* lo elabora a través del importe neto del volumen de negocio de las empresas. Y en segundo lugar, mientras que la

DPRN incluye en dicha magnitud las subvenciones de explotación la *Enquesta Industrial d'Empreses* no las contempla.

Por otro lado, y en relación al **valor añadido bruto al coste de los factores** también se advierte una diferencia. Mientras que la *Enquesta Industrial d'Empreses* no incluye los impuestos ligados a la producción (impuestos de actividades económicas, impuestos especiales de fabricación y otros impuestos), la DPRN sí los comprende.

Por último, en cuanto al **empleo asalariado o personal ocupado**, aparentemente no existen diferencias substanciales, ya que ambas fuentes contemplan los trabajadores fijos y eventuales:

#### **2.4.1.3. Encaje de la clasificación sectorial de las distintas fuentes de información**

En relación a los sectores industriales incluidos en las distintas fuentes de información, cabe señalar que éstas utilizan clasificaciones sectoriales diferentes. Por ejemplo, tanto la *Enquesta Industrial* como *Fomento de la Producción* contemplan un nivel de desagregación superior al considerado por la DPRN. No obstante, estas discrepancias se pudieron solventar fácilmente agrupando los distintos sectores de actividad.

El estudio contempla las empresas pertenecientes a la sección C (actividades extractivas) y D (actividades manufactureras) de la CNAE-93. La tabla 2.12, muestra los once sectores analizados, el encaje sectorial realizado entre las fuentes de información y la equivalencia sectorial en relación a la CNAE-1993 (contemplando de dos a tres dígitos).



**Tabla 2.12. Equivalencia clasificación de sectores industriales, entre DPRN, Fomento de la Producción y C.N.A.E-93**

<b>Agrupación sectorial DPRN</b>	<b>Agrupación sectorial Enquesta Industrial</b>	<b>Agrupación sectorial Fomento de la Producción</b>	<b>C.N.A.E-93.</b>
Productos energéticos y agua	Productos energéticos y refinación petróleo; energía eléctrica; gas y agua	Energía eléctrica	101-120, 231-233 40-41
Minerales y metalurgia	Metalurgia	Siderurgia y metalurgia	27
Minerales y productos de minerales no metálicos	Extracción de minerales no energéticos; otros productos minerales no metálicos	Minería, cemento, vidrio, material de construcción	131-145 26
Productos químicos	Industria química	Química, farmacéutica, perfumería y detergentes	24
Productos metálicos y maquinaria	Fabricación de productos metálicos; maquinaria y equipos mecánicos; equipos eléctricos y electrónicos; máquinas de oficina e instrumentos.	Construcciones mecánicas, electrodomésticos, electrónica, material eléctrico e informática	28, 29, 30, 31, 32
Material de transporte	Fabricación de material de transporte	Vehículos y componentes de automóvil	34 y 35
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	Alimentación, bebidas y tabaco	Aceite, alimentación, productos lácteos y bebidas	15 y 16
Industrias textiles, cuero, calzado y vestido	Textil, confección, cuero y calzado	Textil, confección, cuero, piel, zapatos y curtidos	17, 18 y 19
Papel, artículos de papel e impresión	Papel, edición, artes gráficas y reprografía	Papel y cartón, edición y artes gráficas	21 y 22
Madera, corcho y muebles	Industria de la Madera y Corcho y Fabricación de muebles	Madera, Corcho y Muebles	20 y 361
Caucho, plásticos y otras manufacturas	Caucho y materias plásticas	Plásticos, caucho y neumáticos	25

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

### 2.4.2. Aproximación de la presencia de empresas de capital extranjero en la industria catalana

Con la intención de determinar la importancia y magnitud de la presencia de las empresas de capital extranjero en la industria catalana a lo largo del período de análisis, este apartado pretende cuantificar, de manera aproximada, la evolución de la participación de estas empresas sobre el valor de la producción<sup>29</sup>, el empleo<sup>30</sup> y el valor añadido bruto<sup>31</sup> total de la industria catalana.

En este sentido, cabe señalar algunas consideraciones previas que afectarán a la interpretación de los indicadores resultantes:

---

<sup>29</sup> Para calcular la participación en el **valor de la producción industrial catalana** de las empresas de capital extranjero, se ha efectuado la relación, mediante cociente, de la suma de las cifras de negocio de las empresas, de participación extranjera superior al 10%, obtenidas a partir de *Fomento de la Producción* y el valor de la producción total proporcionado por la DPRN para los años 1971 a 1995 y por *l'Enquesta Industrial d'Empreses* para el 2000.

% Valor producción =  $\sum$  cifra negocio empresas 19XX / Valor producción 19XX

<sup>30</sup> Para calcular la **participación en el empleo industrial catalán** de las empresas de capital extranjero, se ha efectuado la relación, mediante cociente, de la suma de las cifras de plantilla de las empresas, de participación extranjera superior al 10%, obtenidas a partir de *Fomento de la Producción* y el valor del empleo asalariado proporcionado por la DPRN para los años 1971 a 1995 y por *l'Enquesta Industrial d'Empreses* para el 2000.

% Empleo =  $\sum$  Plantilla empresas 19XX / Empleo asalariado 19XX

<sup>31</sup> Para calcular la **participación en el valor añadido bruto industrial catalán** de las empresas de capital extranjero, se ha efectuado la relación, mediante cociente, de la suma de las cifras de valor añadido de las empresas, de participación extranjera superior al 10%, obtenidas a partir de *Fomento de la Producción* y el importe del valor añadido al coste de los factores proporcionado por la DPRN para los años 1971 a 1995, y por *l'Enquesta Industrial d'Empreses* para el 2000.

% Valor añadido =  $\sum$  V.A empresas 19XX / V.A bruto coste factores 19XX

En primer lugar, no se han deflactado los importes referidos al valor de la producción y al valor añadido para los distintos años, expresándose por tanto en términos corrientes, ya que el objetivo planteado es el de examinar la evolución de los porcentajes de participación en el periodo de análisis y no la de los propios importes.

En segundo lugar, *Fomento de la Producción* no contempla la cifra de valor añadido para todas las empresas incluidas en sus bases de datos. De manera que se ha dispuesto de pocos datos en relación a esta variable a lo largo del período de estudio. En consecuencia, los resultados de este análisis infravaloran la participación de las empresas de capital extranjero en el valor añadido total de la industria catalana, siendo mucho más representativa su participación en el valor de la producción industrial.

Y en tercer lugar, tal y como se ha mencionado con anterioridad, para determinar en el año 2000 la participación de las empresas extranjeras en la industria catalana, no se ha podido utilizar la información agregada ofrecida por la DPRN, como se ha hecho con los años anteriores, ya que todavía no se encuentra disponible. En consecuencia, para completar la serie se ha optado por cambiar la fuente de información, utilizando la *Enquesta Industrial d'Empreses*. Este cambio de fuente estadística ha dificultado la comparación entre la participación de las empresas de capital extranjero en la industria catalana en el año 2000 y en los años anteriores.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, la tabla 2.13 y el gráfico 2.8 muestran la mayor presencia de las empresas de capital extranjero en la industria catalana en el período de análisis. En efecto, la participación de éstas empresas en la producción industrial catalana presenta una tendencia creciente y uniforme a lo largo del tiempo, pasando de representar en torno al 17% del valor de la producción industrial catalana en el año 1971, a significar alrededor del 46% en el 2000. También, y aunque en menor medida, se detecta una evolución creciente en la

participación en el empleo y en el valor añadido total catalán. Las empresas de capital extranjero son las responsables del 13% del empleo asalariado en la industria catalana en el 1971 y del 28% en el 2000 y del 12% del valor añadido total en el 1971 y del 25% en el 2000<sup>32</sup>.

El hecho de que la participación de las empresas de capital extranjero en el empleo industrial en Cataluña sea inferior en todos los años a su participación en el valor de la producción (ver gráfico 2.8), indica que estas empresas tienen una mayor presencia en sectores industriales de elevada intensidad de capital.

**Tabla 2.13. Participación de las empresas de capital extranjero en la industria catalana (1971-2000)**

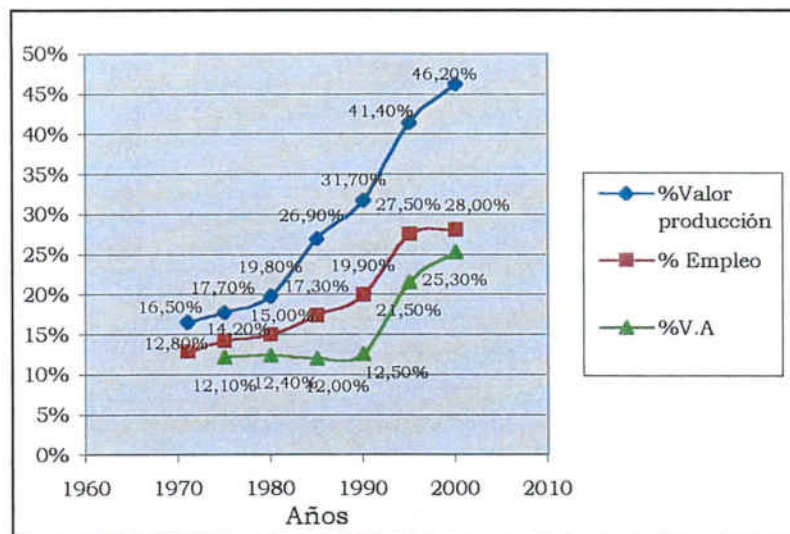
Año	Valor producción	V.producción Cataluña	%Valor produc.	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	114.914	695.295	16,5%	97.601	763.055	12,8%	12.898	256.492	
1975	249.723	1.408.701	17,7%	110.322	775.975	14,2%	62.804	517.619	12,1%
1980	638.108	3.219.891	19,8%	108.447	723.274	15,0%	146.685	1.183.254	12,4%
1985	1.543.194	5.743.042	26,9%	112.351	647.796	17,3%	243.285	2.026.965	12,0%
1990	3.005.898	9.496.287	31,7%	133.344	668.894	19,9%	407.863	3.271.025	12,5%
1995	5.066.652	12.240.096	41,4%	155.594	566.238	27,5%	864.985	4.023.191	21,5%
2000	7.174.495	15.523.206	46,2%	153.379	547.300	28,0%	1.080.664	4.268.261	25,3%

*En millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

<sup>32</sup> Cabe recordar que al no disponer de la cifra de valor añadido para todas las empresas sujetas a estudio las cifras de participación sobre el valor añadido se encuentran infravaloradas.

**Gráfico 2.8. Participación de las empresas extranjeras en la industria catalana (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

En relación al capital de las empresas extranjeras con presencia industrial en Cataluña la tabla 2.14 muestra la evolución del importe de recursos propios de las sociedades de capital extranjero en el período de análisis. Aunque los importes están expresados en términos corrientes se observa una tendencia alcista acorde con los resultados obtenidos en la tabla anterior. A lo largo del tiempo, se ha incrementado la cifra total de recursos propios de las empresas de capital extranjero debido, en parte, a las nuevas entradas y a las sucesivas ampliaciones de capital y reinversiones de las ya establecidas. Esta tendencia creciente de los recursos propios indica la consolidación de la presencia de las empresas de capital extranjero en la industria catalana a lo largo del tiempo.

**Tabla 2.14. Recursos propios de las empresas de capital extranjero con presencia industrial en Cataluña (1971-2000)**

<b>Años</b>	<b><math>\Sigma</math> Recursos propios (M. ptas. corrientes)</b>
1971	37.453
1975	n.d
1980	242.741
1985	487.311
1990	893.186
1995	1.527.851
2000	1.819.298

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

La tabla 2.15 y el gráfico 2.9 muestran la evolución del número de empresas de capital extranjero en los distintos sectores industriales. En general, se observa como el número global de estas empresas incrementa con el tiempo (de un total de 74 empresas en 1971 se pasa a 201 en el 2000). Por otro lado, a nivel sectorial mientras que existe un aumento en el número de empresas de capital extranjero en el sector químico (pasa de 12 empresas en el 1971 a 53 en el 2000) y de material de transporte (pasa de 5 empresas en el 1971 a 31 en el 2000), se aprecia un cierto estancamiento en el número de empresas extranjeras en la minería y metalurgia y en el caucho y materias plásticas.

No obstante, a la hora de interpretar estos resultados hay que tener en cuenta que se han elaborado a partir de bases de datos que incluyen sólo las 2.000 ó 2.500 mayores empresas españolas (cantidad que varía en función de los años analizados). En consecuencia, cabe esperar que el número real de empresas extranjeras presentes en la industria catalana sea considerablemente superior. En este sentido, es importante señalar que Solà et al (2001, *op. cit.*) contabilizan para el año 1998, sobre una base de datos de 20.000 empresas, un total de 607 compañías de capital extranjero en la industria catalana. Por tanto, a pesar de que este análisis no contempla un considerable número de empresas extranjeras, esta

circunstancia no tiene porqué constituir un inconveniente, ya que las empresas no incluidas son de pequeña dimensión<sup>33</sup>.

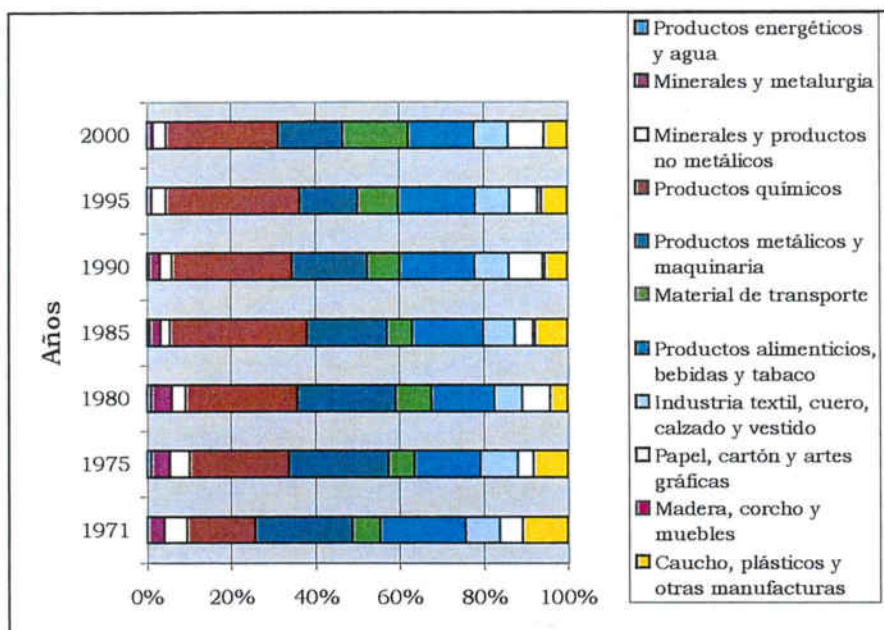
**Tabla 2.15. Distribución por sectores del número de empresas de capital extranjero en Cataluña (1971-2000)**

Sectores	1971	1971	1975	1975	1980	1980	1985	1985	1990	1990	1995	1995	2000	2000
Energía y agua	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	1	0%	0	0%	0	2%
Minerales y metalurgia	3	4%	5	5%	6	5%	5	3%	6	3%	3	1%	3	1%
Minerales pptos. no metálicos	4	5%	5	5%	4	3%	4	2%	6	3%	8	3%	6	3%
Productos químicos	12	16%	26	24%	32	27%	60	33%	63	29%	77	32%	53	26%
Pdtos. metálicos y maquinaria	17	23%	26	24%	28	23%	35	19%	40	18%	33	14%	30	15%
Material de transporte	5	7%	7	6%	10	8%	11	6%	17	8%	24	10%	31	15%
Alimentos, bebidas y tabaco	15	20%	17	15%	18	15%	31	17%	39	18%	44	18%	31	15%
Textil, cuero, y confección	6	8%	10	9%	8	7%	14	8%	18	8%	20	8%	16	8%
Papel, cartón y artes gráficas	4	5%	4	4%	8	7%	8	4%	18	8%	16	7%	17	8%
Madera, corcho mueble	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	0%	2	1%	0	0%
Plásticos y caucho	8	11%	9	8%	5	4%	14	8%	12	5%	15	6%	11	5%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>184</b>	<b>100</b>	<b>221</b>	<b>100</b>	<b>242</b>	<b>100</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fomento de la Producción

<sup>33</sup> Por ejemplo, la base de datos del año 2000 proporcionada por *Fomento de la Producción* no incluye las empresas que facturan menos de 45,08 millones de euros (7.500 millones de pesetas).

**Gráfico 2.9. Distribución por sectores del número de empresas extranjeras en Cataluña (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

El origen del capital de las empresas extranjeras se ilustra en la tabla 2.16. Se observa la clara preeminencia de capital europeo, entre las que destacan las de origen alemán (del orden del 16%) y en menor medida francés (del orden del 12%). Por otro lado, las empresas norteamericanas tenían proporcionalmente una mayor presencia a principio de los años setenta (ocupaban la primera posición) que a finales de los noventa (que pasan a ocupar el segundo lugar después de las alemanas), aunque todavía su grado de penetración en la industria catalana sigue siendo bastante importante. Por su parte, es relevante resaltar la presencia de las multinacionales de origen japonés en el sector industrial catalán, que a diferencia de las multinacionales de otros países, inician su introducción en Cataluña mucho más tarde, en la segunda mitad de los años setenta. No obstante, su importancia en la industria catalana es relativamente baja



comparada con las multinacionales de otros países (en torno al 6% en el año 2000).

**Tabla 2.16. Distribución del origen del capital de las empresas multinacionales en Cataluña (1971-2000)**

	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Alemania	11,5%	16,5%	20,2%	16,0%	14,4%	17,8%	20,4%
Bélgica	9,0%	5,8%	3,9%	2,0%	3,4%	2,3%	3,5%
Finlandia	1,3%	0,8%	0,8%	0,5%	0,4%	0,4%	1,0%
Francia	12,8%	12,4%	14,0%	10,5%	13,6%	14,3%	12,9%
Holanda	5,1%	5,0%	3,9%	8,0%	9,7%	7,0%	10,4%
Italia	12,8%	8,3%	8,5%	5,5%	7,2%	7,0%	7,5%
Luxemburgo	0,0%	0,8%	0,8%	0,0%	1,3%	0,4%	0,5%
Reino Unido	5,1%	7,4%	7,0%	8,0%	8,5%	9,7%	5,0%
Suecia	2,6%	0,8%	2,3%	1,5%	2,1%	1,9%	2,0%
Suiza	6,4%	11,6%	10,1%	13,0%	7,6%	8,5%	9,0%
Resto Europa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	1,9%	1,5%
<b>Total Europa</b>	<b>66,7%</b>	<b>69,4%</b>	<b>71,3%</b>	<b>65,0%</b>	<b>69,9%</b>	<b>71,3%</b>	<b>73,6%</b>
EEUU	17,9%	18,2%	21,7%	19,0%	16,5%	18,6%	16,9%
Canadá	2,6%	1,7%	1,6%	1,0%	0,4%	0,0%	0,5%
Japón	0,0%	0,8%	3,1%	4,0%	4,7%	3,5%	6,5%
Otros	12,8%	9,9%	2,3%	11,0%	8,5%	6,6%	2,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción

En cuanto a la ubicación de la sede social de las empresas extranjeras se puede observar en la tabla 2.17 el claro dominio de Barcelona sobre el resto de provincias catalanas. Más del 90% de las sedes sociales se encuentran localizadas en Barcelona a lo largo del período de estudio. Sin embargo, a lo largo del tiempo, se advierte como Tarragona y Girona acogen en los últimos años algunas compañías, representando en el 2000 el 4% y el 2% respectivamente, de las sedes sociales de las empresas de capital extranjero. No obstante, el hecho de que la gran mayoría de sedes sociales estén ubicadas en Barcelona no significa que no se lleve a cabo actividad industrial en otras partes de Cataluña. Por ejemplo, empresas como *Levi Strauss* o *Nestlé* y *Basf Española* o *Bayer Hispania*, a pesar de

mantener su sede social en Barcelona, llevan a cabo principalmente su actividad industrial en Girona y Tarragona respectivamente. Por otro lado, se puede constatar como Lleida no constituye la sede social de ninguna empresa de capital extranjero, aunque sí localiza actividad productiva. Por ejemplo, *Lear Automotive* cuenta con una planta de fabricación en Cervera aunque su sede social está ubicada en Tarragona.

**Tabla 2.17. Sede social de las mayores empresas extranjeras en Cataluña (1971-2000)**

	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Barcelona	100%	97%	98%	97%	95%	96%	94%
Tarragona	0%	0%	1%	1%	3%	2%	4%
Girona	0%	3%	2%	2%	1%	2%	2%
Lleida	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fomento de la Producción*

#### **2.4.2.1. La presencia de las empresas de capital extranjero en los sectores de la industria catalana**

Una vez realizado el análisis general sobre la evolución de la participación de las empresas de capital extranjero en la industria catalana, se pasa a realizar un estudio individualizado de dicha participación para cada uno de los sectores industriales. En este sentido, se examina la presencia de las multinacionales extranjeras en once sectores de actividad diferentes: el sector energético, agua y gas, el de la siderurgia y metalurgia, el de los minerales no metálicos, cemento, vidrio y materiales de construcción, el químico, el de productos metálicos y maquinaria, el del material de transporte, el de la alimentación, bebidas y tabaco, el textil y confección, piel y curtidos, el del papel, cartón, edición y artes gráficas, el de la

madera, muebles y corcho y finalmente, el de las materias plásticas y caucho.

#### 2.4.2.2. El sector energético, agua y gas

La tabla 2.18 y gráfico 2.10 refleja la evolución de la participación de las empresas de capital extranjero en el sector de la energía eléctrica, agua y gas en los últimos treinta años. En este sentido, cabe señalar que a pesar de que los valores agregados contemplados en el análisis incluyen todos los subsectores relacionados con la industria energética (actividades de refinado de petróleo, producción y distribución de electricidad, agua, gases e hidrocarburos), tan sólo se han incorporado las empresas de capital extranjero del subsector eléctrico. Las razones que justifican este criterio son: en primer lugar, que las empresas que realizan actividades relacionadas con el refinado del petróleo se han incluido en el análisis del sector químico. En segundo lugar, no se han considerado las empresas extranjeras relacionadas con la distribución de hidrocarburos, ya que esta actividad se encuentra más ligada al sector servicios que a la industria. Y en tercer lugar, no se han incorporado las empresas de capital foráneo del agua y gas porque, debido a motivos metodológicos, distorsionaban considerablemente la interpretación de los datos<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Concretamente, no se han incluido en el análisis dos empresas: la *Sociedad General de Aguas de Barcelona, SA* (Agbar) que cuenta desde 1985 con una participación extranjera sustentada por *Lyonnaise des Eaux*, que ha ido en aumento hasta alcanzar en el 2000 alrededor del 48%. Y *Gas Natural SDG, SA* que en los años 1975, 1980 y 1985 contaba con una participación extranjera superior al 18% (destacando con el 10% *British Gas*). La inclusión de estas dos empresas dificultaba enormemente la interpretación de los datos, ya que se producía una sobrevaloración de la participación de las empresas de capital extranjero en el sector. Esta circunstancia se debe por un lado, a la fuerte presencia exterior de estas empresas, sobre todo en Latinoamérica y por otro, a que *Fomento de la Producción* incluye cifras consolidadas de estas dos compañías, por lo que

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se observa en la tabla 2.18 y gráfico 2.10 la reducida participación de las empresas extranjeras del sector eléctrico en la industria energética, ya que en ninguno de los años de estudio sobrepasa el 3%. Mientras que en 1975 se alcanza la participación más elevada en el valor de la producción, un 2,7%, en los años 1995 y 2000 la participación pasa a ser nula. Tampoco la contribución de estas empresas en el empleo del sector es elevada, ya que siempre se encuentra por debajo del 2%.

En el período de análisis, tan sólo se ha detectado hasta 1990, la existencia de una única empresa de capital extranjero en el sector de la energía eléctrica, *Hispano Francesa de Energía Nuclear, SA*, participada en un 25% por *Electricité de France*, dedicada a explotar la central nuclear de Vandellós. Actualmente en este sector se encuentran principalmente empresas de capital privado español (caso de *ENDESA* y *FECSA*).

**Tabla 2.18. Participación de las empresas extranjeras en el sector energético, agua y gas (1971-2000)**

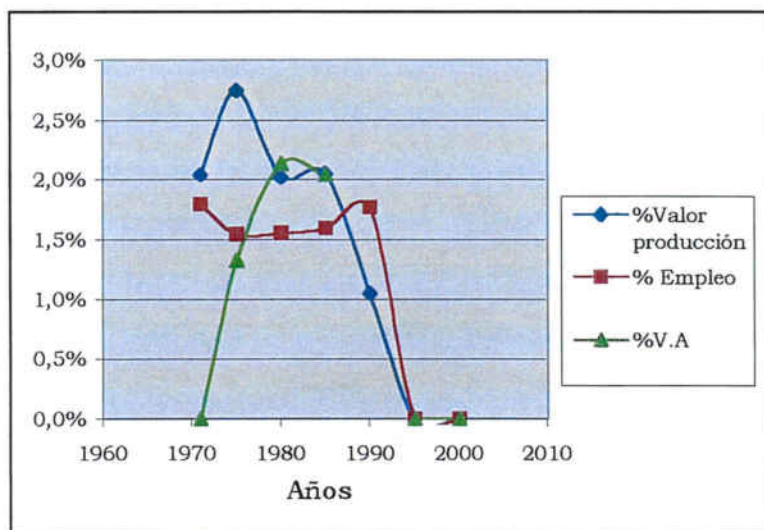
Año	Valor producción	V.Producción Cataluña	%Valor producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	746	36.460	2,0%	349	19.462	1,8%		18.127	0,0%
1975	2.427	88.284	2,7%	334	21.622	1,5%	516	38.967	1,3%
1980	5.087	251.744	2,0%	344	22.134	1,6%	2.220	104.064	2,1%
1985	11.945	580.709	2,1%	356	22.288	1,6%	4.338	212.095	2,0%
1990	11.642	1.105.255	1,1%	345	19.521	1,8%	0	380.936	0,0%
1995	0	1.309.206	0,0%	0	15.224	0,0%	0	482.238	0,0%
2000	0	1.101.942	0,0%	0	10.700	0%	0	325.082	0,0%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

resultaba imposible identificar los valores ligados exclusivamente a la actividad realizada en Cataluña.

**Gráfico 2.10. Participación de las empresas extranjeras en el sector energético, agua y gas (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

### **2.4.2.3. El sector de la siderurgia y metalurgia**

En relación al sector siderúrgico y metalúrgico (ver tabla 2.19 y gráfico 2.11) se puede observar como la participación de las empresas con capital extranjero en el valor de la producción es moderada, ya que se mantiene siempre por debajo del 27%. Por otro lado, la participación de estas empresas en la creación de empleo supera en diversos años el 30%. Por tanto, se puede afirmar que la participación de las empresas con capital extranjero es superior en la creación de empleo que en el valor de la producción (salvo en el año 2000). Además, los años 1980 y 1985 constituyen los momentos de mayor penetración de las empresas extranjeras en dicha rama de actividad, bajando durante los años 1990 y 1995, para recuperarse ligeramente en el 2000.

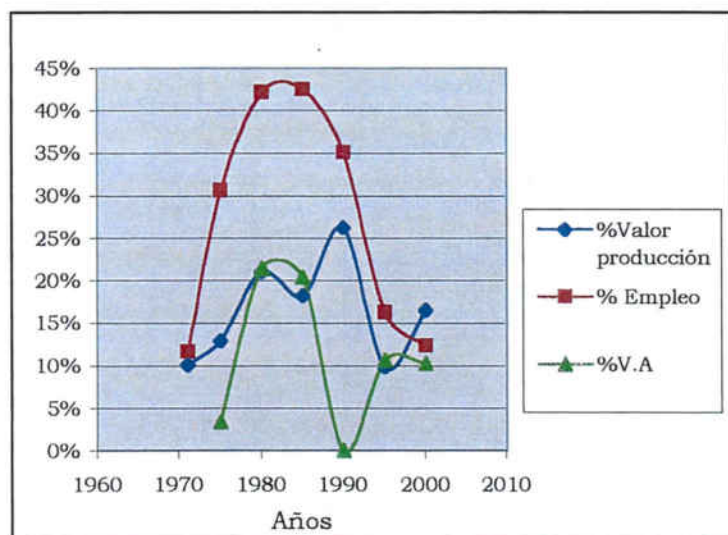
**Tabla 2.19. Participación de las empresas extranjeras en el sector siderúrgico y metalúrgico (1971-2000)**

Año	Valor producción	V.Producción Cataluña	%Valor producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	1.316	12.994	10,1%	1.255	10.737	11,7%	n.d	3.920	n.d
1975	5.036	39.004	12,9%	3.522	11.499	30,6%	381	11.267	3,4%
1980	1.4045	66.654	21,1%	4.164	9.880	42,1%	3.876	18.102	21,4%
1985	21.226	116.566	18,2%	3.351	7.873	42,6%	6.155	30.211	20,4%
1990	28.492	108.637	26,2%	2.321	6.615	35,1%	n.d	30.337	n.d
1995	15.987	162.591	9,8%	993	6.102	16,3%	4.263	40.091	10,6%
2000	52.242	315.783	16,5%	1.136	9.200	12,3%	8.409	82.005	10,3%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

**Gráfico 2.11. Participación de las empresas extranjeras en el sector siderúrgico y metalúrgico (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

La tabla 2.20 refleja las dos empresas más importantes de capital extranjero según su cifra de facturación en el 2000, con sede social en Cataluña. La primera, *La Farga Lacambra, SA* ocupa la sexta posición a nivel español en el subsector de la metalurgia no férrea y la segunda, *Mahle, SA* ocupa el lugar 29 en el ranking español del subsector de la siderurgia.

**Tabla 2.20. Principales empresas extranjeras con presencia industrial en Cataluña en el sector de los minerales metálicos, siderurgia y metalurgia (2000)**

Filial	Subsector	Sede social	Cifra negocio	Plantilla	RRPP	Part. extran.	MNC	Origen	Posición
La Farga Lacambra, SA	Metalurgia no férrea	Les Masies de Voltregà	146,64	194	26,78	49%	For Grup	Holanda	6
Mahle, SA	Siderurgia	Vilanova i la Geltrú	71,18	576	36,29	100%	Mahle	Alemania	29

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción.*

#### **2.4.2.4. El sector de los minerales no metálicos, cemento, vidrio y materiales de construcción**

La tabla 2.21 y el gráfico 2.12 muestran la evolución de las empresas de capital extranjero en el sector de los minerales y productos no metálicos. Se observan dos tendencias: en primer lugar, durante el período 1971-1985 se produce un descenso uniforme de la participación, se pasa de un 65% en el valor de la producción y un 49% en el empleo total en 1971, a un 5% y un 2% respectivamente en 1985. Esta reducción no se debe a la retirada de la actividad industrial sino fundamentalmente al traslado de la sede social -de Barcelona a Madrid- de algunas de estas empresas (caso de *Asland, SA*) y por otra parte, al paso de *Minas de potasa de Suria, SA* a capital español<sup>35</sup>. En segundo lugar, a partir de 1990 se inicia una recuperación de la participación de las empresas de capital foráneo en este sector, alcanzando en el 2000 el 22,3% en el valor de la producción, el 14,7% en el empleo total y el 17,1% en el valor añadido.

<sup>35</sup> *Minas de potasa de Suria, SA* era propiedad de la multinacional belga *Solvay* hasta el 1981. En ese año fue incorporada al INI para ser privatizada en 1998, cuando la adquiere la multinacional israelí *Dead Sea*, pasando a denominarse *Iberpotash, SA*.



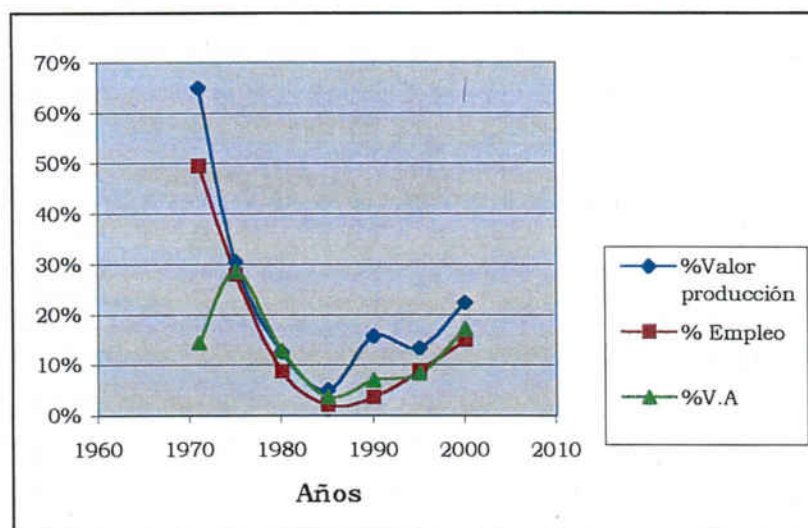
**Tabla 2.21. Participación de las empresas extranjeras en el sector los minerales y productos no metálicos (1971-2000)**

Año	Valor Producción	V.Producción Cataluña	%Valor Producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	16.942	26.071	65,0%	21.102	42.725	49,4%	1.960	13.723	14,3%
1975	17.876	58.687	30,5%	12.215	43.804	27,9%	7.771	27.241	28,5%
1980	23.257	185.965	12,5%	3.466	40.087	8,6%	9.005	70.206	12,8%
1985	11.044	221.329	5,0%	720	35.452	2,0%	3.573	96.651	3,7%
1990	58.440	373.829	15,6%	1.057	30.477	3,5%	11.563	166.110	7,0%
1995	69.654	523.493	13,3%	1.839	20.926	8,8%	14.828	178.879	8,3%
2000	137.227	614.317	22,3%	4.084	27.700	14,7%	41.428	242.553	17,1%

Datos expresados en millones de pesetas corrientes

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

**Gráfico 2.12. Participación de las empresas extranjeras en el sector de los minerales y productos no metálicos (1971-2000)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

Por otro lado, la tabla 2.22 y el gráfico 2.13 muestra la distribución del valor de la producción total de las empresas extranjeras de la industria de minerales y productos no metálicos, según el subsector de actividad. Las multinacionales del sector de cementos y vidrio son las que presentan en la mayoría de ejercicios, la participación más elevada sobre el valor de la producción catalana. Además, si se incluyeran las empresas que cuentan con actividad industrial en Cataluña pero que localizan su sede social en Madrid –caso de *Cristalería Saint Gobain, SA*, y a partir de 1990 *BSN Vidrio España, SA*-, la participación sería considerablemente mayor.

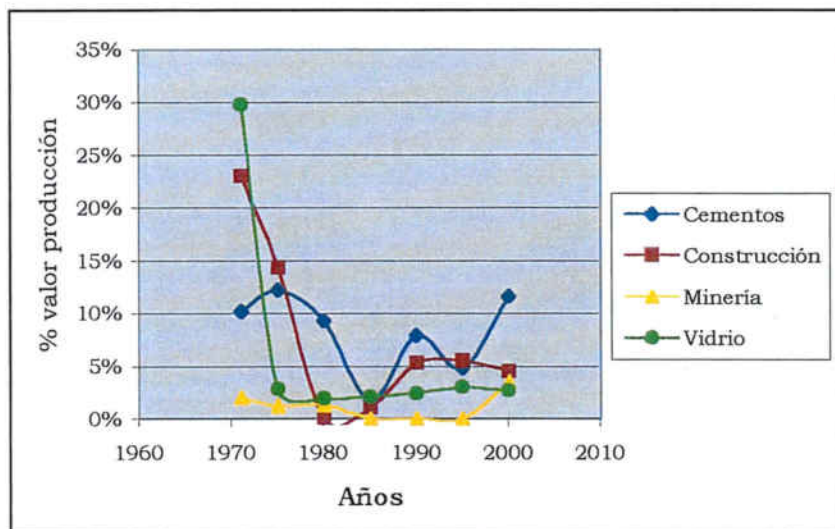
Sin embargo, la contribución de las multinacionales en el subsector de los materiales de construcción y minerales no metálicos es más reducida. La razón estriba por un lado, en el carácter autóctono y local de las empresas que operan en el subsector de los materiales de la construcción, y por otro, en la reducida actividad minera llevada a cabo en Cataluña.

**Tabla 2.22. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de minerales y productos no metálicos (1971-2000)**

Sector	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Cementos	10,2%	12,2%	9,3%	1,8%	7,9%	4,8%	11,6%
Material construcción	23%	14,3%	0,0%	1,1%	5,3%	5,5%	4,5%
Minería	2,0%	1,2%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%
Vidrio	29,8%	2,8%	1,9%	2,1%	2,4%	3,0%	2,7%
Total valor producción	65,0%	30,5%	12,5%	5,0%	15,6%	13,3%	22,3%

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

**Gráfico 2.13. Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector de minerales y productos no metálicos**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

La tabla 2.23 muestra las multinacionales extranjeras con sede y presencia industrial en Cataluña más importantes en este sector para el año 2000. En ella se observa la existencia de una empresa productora de cemento, otra dedicada a la minería y dos empresas fabricantes de vidrio y materiales de construcción. La empresa con mayor cifra de negocio es *Cementos Molins Industrial, SA* (participada en un 41% por el grupo francés *Lafarge*) que ocupa el segundo lugar en el ranking español del subsector de cementos. Por el contrario, *Vidriería Rovira, SA*, filial del grupo norteamericano *Owen Illinois* es la empresa con menor facturación y ocupa la posición 13 en el sector del vidrio a nivel español.

**Tabla 2.23. Las mayores empresas del sector de minerales y productos no metálicos en el año 2000**

Filial	Subsector	Sede social	Cifra negocio	Plantilla	RRPP	Part. extranj.	MNC	Origen	Posición
Cementos Molins Industrial, SA	Cementos	Barcelona	428,2	2021	335,12	41	Asland Lafarge	Francia	2
Betón Catalán, SA	Material Construc.	Barcelona	98,57	249	35,29	100	CHR	Irlanda	13
Saint Gobain Weber Cemarksa, SA	Material Construc.	Montcada i Reixac, Bcn	69,05	310	18,74	100	Saint Gobain	Francia	27
Iberpotash, SA	Minería	Sant Just Desvern, Bcn	130,05	967	49,21	100	Sea World	Israel	3
Pedragosa, SA	Vidrio	Badalona	53,8	293	22,25	100	Glaverbel	Bélgica	12
Vidrería Rovira, SA	Vidrio	Barcelona	45,08	244	32,14	100	Owen Illinois	EEUU	13

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

#### 2.4.2.5. El sector químico

La industria química es uno de los sectores más internacionalizados y por tanto, la presencia de multinacionales extranjeras pertenecientes a este sector en Cataluña es muy elevada. Aunque la información estadística sólo permite cuantificar la presencia de las multinacionales químicas para los últimos treinta años es importante señalar que muchas de ellas iniciaron su implantación a comienzos del siglo XX, atraídas principalmente por la industria textil catalana, y desde ese momento han mantenido e intensificado su actividad en Cataluña. En la tabla 2.24 y gráfico 2.14 se aprecia una tendencia al alza a lo largo del tiempo, superando el 50% sobre todo en los últimos años, tanto en la participación del valor de la producción como en el empleo y, en menor medida, en el valor añadido de la industria química. Por ejemplo, en 1995 la participación de las empresas extranjeras en el valor de la producción de la industria química catalana alcanzó un porcentaje realmente elevado, el 92,3% y la participación en el empleo fue del 60,4%. Sin embargo, en el año 2000 se

produce un descenso en la participación de las multinacionales químicas extranjeras, aunque esta circunstancia se puede deber al cambio de la fuente estadística o bien, a una cuestión coyuntural. Estos resultados demuestran la fuerte dependencia del sector químico catalán de las multinacionales extranjeras.

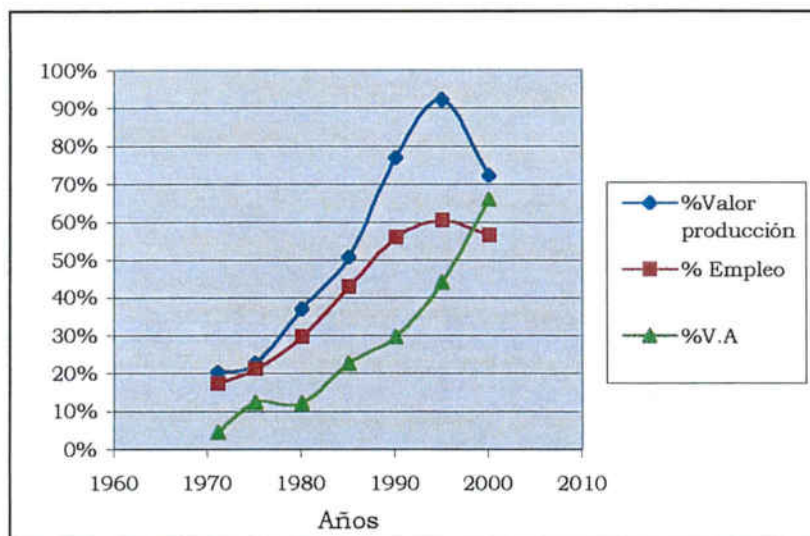
**Tabla 2.24. Participación de las empresas extranjeras en el sector químico catalán (1971-2000)**

Años	Valor Producción	V.Producción Cataluña	%Valor Producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	16.849	82.774	20,4%	1.0244	59.073	17,3%	1.194	26.833	4,4%
1975	46.848	205.850	22,8%	15.546	73.070	21,3%	7.996	64.905	12,3%
1980	156.781	422.100	37,1%	19.226	64.807	29,7%	20.768	170.871	12,2%
1985	468.915	924.019	50,7%	25.079	58.525	42,9%	57.722	254.491	22,7%
1990	940.456	1.220.717	77,0%	35.801	64.050	55,9%	111.720	375.913	29,7%
1995	1.396.661	1.512.997	92,3%	34.174	56.604	60,4%	211.615	479.898	44,1%
2000	1.833.596	2.535.320	72,3%	34.563	61.200	56,5%	473.287	717.990	65,9%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

**Gráfico 2.14. Participación de las empresas extranjeras en el sector químico catalán (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

La tabla 2.25 y el gráfico 2.15 muestra la composición sectorial de la participación de las empresas extranjeras en el valor de la producción total de la industria química catalana. La información que contiene permite destacar los siguientes aspectos. En primer lugar, la preponderancia en todos los años de análisis de la química industrial (química básica y de especialidades). Las multinacionales extranjeras de este subsector han ocupado los primeros puestos de la industria química a nivel español, con anterioridad a los años 70 (caso de *Bayer Hispania*, *Solvay Ibérica*, *Basf Española*, *I.C.I* o la antigua *Hoechst Ibérica*). En segundo lugar, la tendencia al alza de la presencia de las multinacionales extranjeras en la industria farmacéutica catalana debido a las nuevas inversiones realizadas (caso de *Novartis* o *Boheringer Ingelheim*) y a las adquisiciones de laboratorios catalanes (como la incorporación de *Alcón*

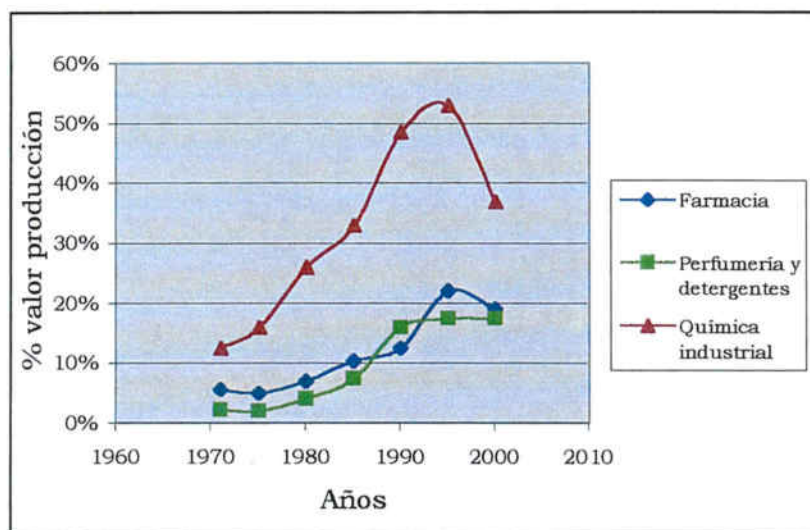
Cusí al grupo suizo Nestlé). Y en tercer lugar, el crecimiento de la participación de las empresas extranjeras dedicadas a la perfumería y detergentes, alcanzándose una estabilidad en la década de los 90. También en este subsector destacan las adquisiciones de empresas autóctonas por parte de multinacionales extranjeras (caso de la adquisición de *Jabones Camp* por parte de la alemana *Benkiser* o la incorporación de *Mistol* y *Casamitjana Mensa* a la corporación alemana *Henkel*).

**Tabla 2.25. Distribución sectorial del valor de la producción del sector químico (1971-2000)**

Subsectores	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Industria farmacéutica	5,6%	5,0%	7,0%	10,3%	12,5%	22,1%	19,0%
Perfumería y detergentes	2,2%	2,0%	4,0%	7,4%	16,0%	17,4%	17,4%
Química industrial	12,5%	16,0%	26,0%	33,0%	48,5%	52,9%	36,9%
Total valor producción	20,4%	22,8%	37,0%	50,7%	77,0%	92,3%	72,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

**Gráfico 2.15. Distribución sectorial del valor de la producción del sector químico (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la DPRNI y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

La tabla 2.26 muestra las multinacionales extranjeras con presencia industrial en Cataluña más importantes, según la cifra de negocio, en el sector químico para el año 2000. Se observa como entre las 20 mayores multinacionales extranjeras predominan las dedicadas a la química industrial, siguen las de la actividad farmacéutica y finalmente las que fabrican perfumes y detergentes. Además, estas empresas se encuentran ocupando los primeros puestos del ranking español de sus respectivos subsectores de actividad. La empresa de mayor dimensión es *Henkel Ibérica*, que ocupa el segundo lugar dentro del subsector de perfumería y detergentes, a continuación a poca distancia, le siguen las alemanas *Bayer Hispania* y *Basf Española* que ocupan el tercer y cuarto lugar respectivamente en la química industrial. Por su parte, la mayor empresa farmacéutica de capital extranjero es *Química Farmacéutica Bayer*, ocupando la sexta posición en la industria farmacéutica española.



**Tabla 2.26. Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector químico (2000)**

Filial	Subsector	Sede social	Clifa negocio	Plantilla extranjera	Part. extranjera	Multinacional	Origen	Posición
Henkel Ibérica, SA	Perfumería y detergentes	Barcelona	1091,5	3563	100	Henkel	Alemania	2
Bayer Hispania SA	Química industrial	Barcelona	1017	2203	100	Bayer	Alemania	3
Basf Española, SA	Química industrial	Tarragona	740,6	962	100	Basf	Alemania	4
Solvay Ibérica, SL	Química industrial	Barcelona	740	2396	100	Solvay	Bélgica	5
Arbora & Ausonia, SL	Perfumería y detergentes	Barcelona	553,28	1424	60	Procter & Gamble, (40) FINAF (20)	EEUU-Italia	4
Reckitt Benckiser (España), SL	Perfumería y detergentes	Barcelona	478,26	863	100	Benckiser-Reckitt	Alemania-Reino Unido	6
Química Farmacéutica Bayer, SA	Farmacéutica	Barcelona	354	1127	100	Bayer	Alemania	6
Novartis Farmacéutica, SA	Farmacéutica	Barcelona	332,43	829	100	Novartis	Suiza	8
Sociedad de Carburros Metálicos, SA (CM)	Química industrial	Barcelona	331,34	1322	99	Air Products	EEUU	9
Du Pont Ibérica, SA	Química industrial	Barcelona	270,46	1000	100	El Du Pont de Nemours	EEUU	13
Boehringer Ingelheim España, SA	Farmacéutica	Barcelona	262,07	1139	100	Boehringer	Alemania	9
Clariant Ibérica, SA	Química industrial	Barcelona	256,13	980	100	Clariant AG	Suiza	16
Probitas Pharma, SA	Farmacéutica	Barcelona	253,57	1500	34	Morgan Grenfell de Deutsche Bank	Alemania	14
FMC Forest, SA	Química industrial	Barcelona	242,86	978	100	FMC Corp.	EEUU	19
Sanofi Synthelabo, SA	Farmacéutica	Barcelona	224,4	956	100	Sanofi España	Francia	15
Pharmacia Spain, SA	Farmacéutica	Sant Cugat	216,3	725	100	Pharmacia	Holanda	17
Akzo Nobel Coatings, SA	Química industrial	Sant Adrià,	188,92	791	100	Akzo-Nobel	Holanda	20
Albright & Wilson Ibérica, SA	Perfumería y detergentes	Barcelona	184	21	100	Albright & Wilson Plc	Reino Unido	20
PPG Ibérica, SA	Química industrial	Rubi	182,65	660	60	PPG Industries	EEUU	22
ICI España, SA	Química industrial	Barcelona	175,21	265	100	ICI	Reino Unido	23

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción.*

#### 2.4.2.6. El sector de productos metálicos y maquinaria<sup>36</sup>

La tabla 2.27 y el gráfico 2.16 muestran la evolución de la presencia de las multinacionales extranjeras en el sector de productos metálicos y maquinaria. Se advierte una considerable intensificación de la participación de estas empresas en este sector a lo largo del tiempo. No obstante, la participación de las empresas extranjeras en el valor de la producción, en el empleo y en el valor añadido no excede en ningún momento del 35%. Estas empresas pasan de representar el 11% del valor de la producción en 1971 al 33,3% en el 2000. También se ha incrementado a lo largo del tiempo, aunque en menor medida, la contribución al empleo de este sector, pasando de representar el 9,3% en el 1971 al 18,5% en el 2000.

**Tabla 2.27. Participación de las empresas extranjeras en el sector de productos metálicos y maquinaria (1971-2000)**

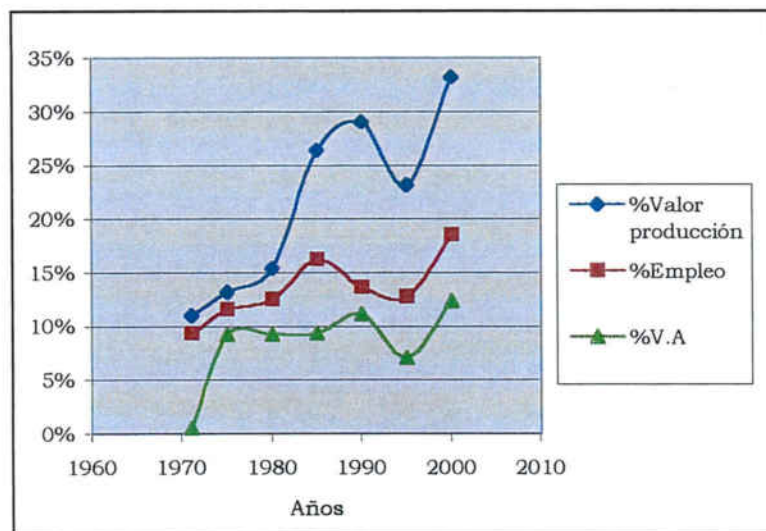
Año	Valor producción	V.producción Cataluña	%Valor producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	% V.A
1971	17.199	155.968	11,0%	16.972	182.022	9,3%	294	58.451	0,5%
1975	42.876	325.778	13,2%	20.560	177.024	11,6%	11.345	122.796	9,2%
1980	99.205	644.303	15,4%	21.165	169.110	12,5%	23.815	257.542	9,2%
1985	250.132	947.110	26,4%	22.101	136.345	16,2%	37.521	402.171	9,3%
1990	470.931	1.620.835	29,1%	22.141	162.114	13,7%	75.792	683.185	11,1%
1995	568.816	2.457.154	23,1%	18.640	145.723	12,8%	67.346	954.679	7,1%
2000	848.256	2.550.855	33,3%	19.401	104.800	18,5%	83.263	672.866	12,4%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

<sup>36</sup> Tal y como se mencionó en apartados anteriores, el sector de productos metálicos y maquinaria incluye distintos subsectores: el de construcciones mecánicas, el de electrodomésticos, el de la electrónica de consumo, el del material eléctrico y el del material informático.

**Gráfico 2.16. Participación de las empresas extranjeras en el sector de productos metálicos y maquinaria (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

Por otro lado, cabe recordar que este estudio tan sólo contabiliza aquellas multinacionales extranjeras que cuentan con algún tipo de actividad manufacturera en Cataluña, por lo que no están incluidas las filiales comerciales que venden en España sus productos fabricados en otros países. Este hecho es relevante en las actividades de fabricación de electrodomésticos y de productos informáticos, ya que existen algunas filiales comerciales o de servicios con sede en Cataluña que no se incluyen en el estudio. Este es el caso de *Grundig España*, *Hitachi Sales Ibérica*, *Pioneer Electronics España*, *Whirlpool Iberia* o *Kenwood España* en el sector de los electrodomésticos y en el de la informática, *Epson Ibérica*, *Tech Data España*, *Computer Associates* o *Sysdata* entre otros.

La tabla 2.28 y el gráfico 2.17 refleja la composición del sector de productos metálicos y maquinaria. En ella se advierte la importancia,

sobre todo en los últimos quince años, de las multinacionales extranjeras en el subsector del material eléctrico y de los electrodomésticos. Por otro lado, a pesar de que para los años 1971, 1975 y 1989 la tabla 2.28 refleje la inexistencia de participación de empresas de capital extranjero del subsector de los electrodomésticos, esta circunstancia se debe exclusivamente a una limitación metodológica (en esos años *Fomento de la Producción* agrupaba bajo el subsector de la electrónica tanto a las empresas de la electrónica como las de los electrodomésticos).

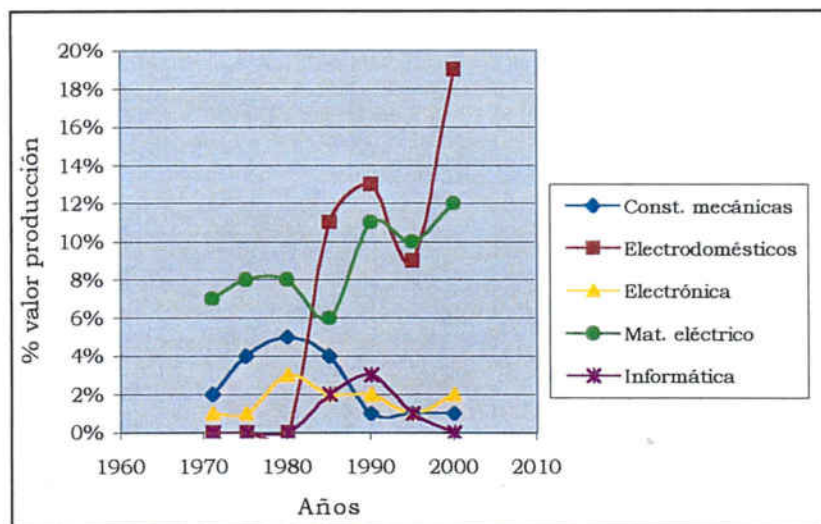
Además, los valores del sector de la informática se encuentran también subestimados, ya que además de no contemplar las multinacionales extranjeras dedicadas a los servicios o a la distribución de productos informáticos, tampoco se ha incluido la empresa *Hewlett Packard Española* -una de las primeras compañías del sector-, ya que su sede social está radicada en Madrid aunque la actividad productiva y de I+D se localiza en Sant Cugat (Barcelona).

**Tabla 2.28. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de productos metálicos y maquinaria (1971-2000)**

Subsector	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Construcciones mecánicas	2%	4%	5%	4%	1%	1%	1%
Electrodomésticos	0%	0%	0%	11%	13%	9%	19%
Electrónica	1%	1%	3%	2%	2%	1%	2%
Material eléctrico	7%	8%	8%	6%	11%	10%	12%
Informática	0%	0%	0%	2%	3%	1%	0%
Total valor producción	11%	13%	15%	26%	29%	23%	33%

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

**Gráfico 2.17. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de productos metálicos y maquinaria**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

La tabla 2.29 muestra las 20 mayores multinacionales extranjeras, con presencia industrial en Cataluña, según su cifra de facturación en este sector industrial para el año 2000. En ella se observa el predominio de las empresas del subsector de los electrodomésticos y material eléctrico frente a las empresas dedicadas a las construcciones mecánicas y a la electrónica de consumo. La mayoría de estas empresas se encuentran entre los 30 primeros puestos del ranking español en sus respectivos subsectores. La filial de la multinacional japonesa *Sony* es la empresa que ocupa, a gran distancia del resto, la primera posición en la tabla, alcanzando en el 2000 una cifra de negocio igual a 1.245,13 millones de euros (prácticamente el doble de lo obtenido por la empresa que ocupa el segundo lugar en la tabla, *Schneider Electric España*).

**Tabla 2.29. Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector de productos metálicos y maquinaria (2000)**

Filial	Subsector	Sede social	Cifra negocio	Piñanilla	RRPP	Part. extran.	Multinacional	Origen	Posición
Sony España, SA	Electrodomésticos	Barcelona	1245,13	2294	158,47	100	Sony	Japón	1
Schneider Electric España, SA	Material eléctrico	Barcelona	630,03	2702	212,7	100	Schneider	Francia	5
Samsung Electrónica Española SA	Electrodomésticos	Palau de Plegamans	542,27	400	62,9	100	Samsung	Corea	6
Grupo General Cable Sistemas, SA	Material eléctrico	Barcelona	268,25	1095	68,8	100	General Cable	EEUU	11
Sharp Electrónica España SA	Electrodomésticos	St Cugat Vallès	242,62	938	27,03	99	Sharp Corporations	Japón	7
Pirelli Cables y Sistemas, SA	Material eléctrico	Vilanova i la Geltrú	214,78	850	54,42	100	Grupo Pirelli	Italia	14
Tyco Electronics AMP España, SA	Material eléctrico	Barcelona	202,89	668	0	100	Tyco International	EEUU	15
Moulinex España, SA	Electrodomésticos	Barcelona	159,77	926	44,79	100	Moulinex, SA	Francia	11
Phillips Components-Miniwatt, SA	Electrónica	Barcelona	150,25	630		100	Phillips	Holanda	3
Braun Española, SA	Electrodomésticos	Espulgues Llobregat	138,23	788	45,25	100	Braun y Gillette y EEUU	Alemania y EEUU	12
Power Controls Ibérica, SA	Material eléctrico	Terrassa Barcelona	138,23	1040	51,8	100	GE Power Controls	Italia	19
Sandvik Española, SA	Const. mecánicas	Caldes Montbui	102,17	393	26,81	100	Sandvik Finance	Holanda	59
Hispano Mecano Eléctrica, SA (Hiemel)	Material eléctrico	Capellades	99,54	689	32,5	100	Schneider	Francia	29
Matsushita Electric España, SA	Electrodomésticos	Celrà, Girona	96,16	498	66,79	100	Matsushita	Japón	19
Denso Barcelona, SA	Electrónica	Sant Fruitós Bages	84,14	253	46,98	100	Nippodenso	Japón	4
Domar, SA	Electrodomésticos	Martorelles	81,7	390	39,95	48	Merloni	Italia	25
Clina Roca York, SL	Material eléctrico	Sabadell	78,13	459	21,35	50	York Intern. Investments	EEUU	34
Industria Apparecchiatura	Electrodomésticos	Montcada i Reixac	72,12	752	22,2	38	IAR	Italia	26
Refrigerante Ibérica, SA (IAR Ibérica)	Material eléctrico	Montcada i Reixac	69,12	275	20,9	100	Von Roll Isola	Suiza	41
Aismalibar, SA	Material eléctrico	Sabadell	66,11	130	6,82	100	Electrolux	Holanda	46

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

### 2.4.2.7. El sector de material de transporte

El sector del material de transporte es uno de los que presenta una mayor implantación de empresas extranjeras en Cataluña. La tabla 2.30 y el gráfico 2.18 reflejan la evolución de la participación de estas empresas en el total del sector.

Un aspecto importante, que influye directamente en los registros de la actividad hasta 1990 es la situación de *SEAT*. La participación de las empresas de capital extranjero en el sector de material de transporte se encuentra infravalorada, ya que a pesar de que la *SEAT* ya llevaba a cabo la mayor parte de su actividad productiva en Cataluña antes de los 90, los datos no contemplan esta situación, ya que la empresa tenía su sede social en Madrid. Sin embargo, a partir de 1995 la sede se traslada a Barcelona, y como consecuencia, se produce un salto espectacular en la participación extranjera, que pasa de significar el 26,9% del valor de la producción en el 1990 al 78% en el 1995.

**Tabla 2.30. Participación de las empresas extranjeras en el sector de material de transporte (1971-2000)**

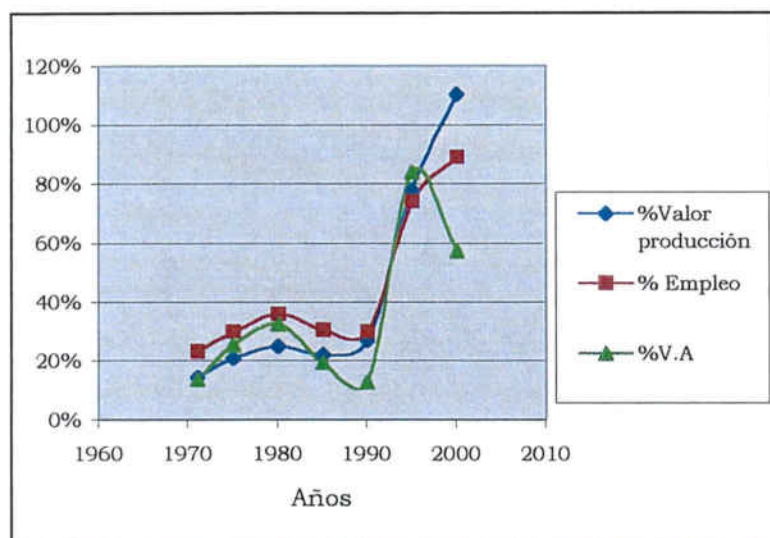
Año	Valor Producción	V.Producción Cataluña	%Valor Produc.	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	8.763	61.057	14,4%	10.239	44.091	23,2%	2.393	17.684	13,5%
1975	29.767	142.465	20,9%	15.398	51.521	29,9%	10.341	40.702	25,4%
1980	80.064	321.254	24,9%	18.952	52.904	35,8%	28.900	89.138	32,4%
1985	124.871	563.246	22,2%	15.661	51.376	30,5%	27.759	143.653	19,3%
1990	311.146	1.155.158	26,9%	17.818	59.639	29,9%	33.644	267.812	12,6%
1995	1.017.735	1.304.736	78,0%	32.273	43.616	74,0%	238.048	283.398	84,0%
2000	2.284.713	2.070.626	110,3%*	48.963	54.900	89,2%	251.456	404.110	57,1%

Datos expresados en millones de pesetas corrientes

\* La participación en el valor de la producción supera el 100% debido las limitaciones metodológicas mencionadas

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; la DPRN y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

**Gráfico 2.18. Participación de las empresas extranjeras en el sector del material de transporte (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

Por este motivo y para realizar un análisis más próximo a la realidad, se ha elaborado la tabla 2.31 y el gráfico 2.19, incorporado la contribución de *SEAT* no sólo a partir del 1995 sino también en los años anteriores. En ella se observa como la participación de las empresas de capital foráneo en la producción y en el empleo del sector del material de transporte catalán es muy importante ya desde los años setenta, alcanzando valores superiores al 60%. Esta fuerte participación se intensifica todavía a más a lo largo del tiempo llegando en el año 2000 a representar el 89,2% del empleo y el 110% del valor de la producción. A pesar de que éste último valor resulta erróneo (debido al uso de fuentes estadísticas que utilizan metodologías distintas) sugiere claramente el elevado grado de multinacionalización del sector del material de transporte catalán.



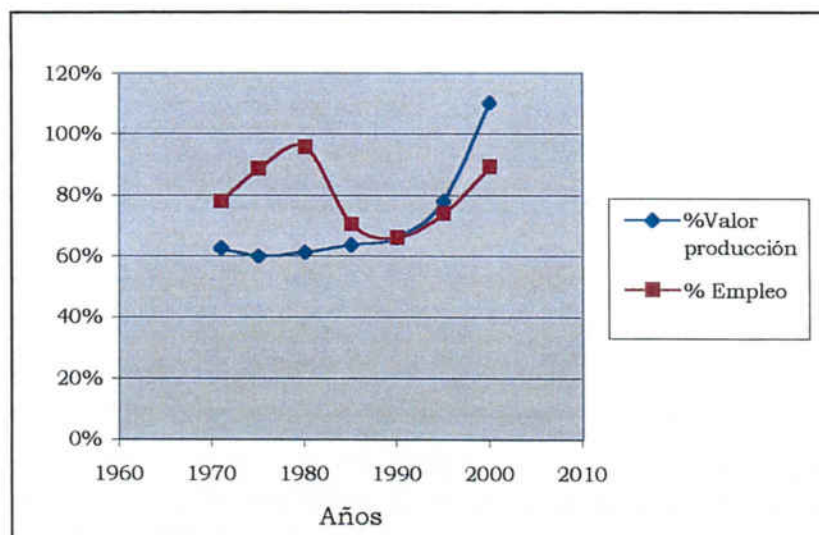
**Tabla 2.31. Participación de las empresas extranjeras en el sector de material de transporte, incluida la SEAT (1971-2000)**

Año	Valor producción	V.producción Cataluña	%Valor producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo
1971	38.274	61.057	62,7%	34.351	44.091	77,9%
1975	85.575	142.465	60,1%	45.635	51.521	88,6%
1980	196.987	321.254	61,3%	50.623	52.904	95,7%
1985	359.297	563.246	63,8%	36.200	51.376	70,5%
1990	763.671	1.155.158	66,1%	39.410	59.639	66,1%
1995	1.017.735	1.304.736	78,0%	32.273	43.616	74,0%
2000	2.284.713	2.070.625	110,3%*	48.963	54.900	89,2%

\* La participación en el valor de la producción supera el 100% debido las limitaciones metodológicas mencionadas

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la DPRN y l'Enquesta Industrial d'Empreses

**Gráfico 2.19. Participación de las empresas extranjeras en el sector de material de transporte, incluida la SEAT (1971-2000)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses

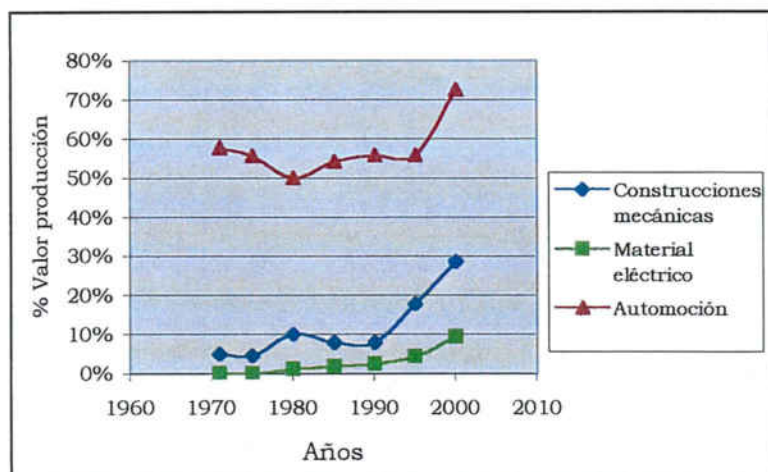
La tabla 2.32 y gráfico 2.20 muestra la distribución sectorial de la participación de las empresas de capital extranjero en el valor de la producción del sector del material de transporte (incluida la SEAT desde los años 70). En ella se observa como la mayor participación corresponde a las multinacionales dedicadas a la automoción, que son las de mayor dimensión, seguidas a considerable distancia, por las empresas dedicadas a fabricar componentes mecánicos y en último lugar, las empresas extranjeras del subsector del material eléctrico.

**Tabla 2.32. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de material de transporte (1971-2000)**

Subsectores	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Construcciones mecánicas	5,0%	4,5%	10,1%	8,0%	7,9%	17,8%	28,6%
Material eléctrico	0,0%	0,0%	1,2%	1,7%	2,5%	4,4%	9,3%
Automoción	57,7%	55,6%	50%	54,1%	55,7%	55,8%	72,5%
Total valor producción	62,7%	60,1%	61,3%	63,8%	26,9%	78,0%	110,3%

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

**Gráfico 2.20. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de material de transporte (1971-2000)**



Fuente: *Elaboración propia a partir de* Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

La tabla 2.33 muestra las 20 multinacionales extranjeras con presencia industrial en Cataluña en el sector del material de transporte según la cifra de negocio para el año 2000. A pesar de que las empresas de automoción son reducidas en número, en comparación con las dedicadas a las componentes mecánicas, su cifra de negocio es sustancialmente mayor (caso de *SEAT* y *Nissan Motor Ibérica*). Por otro lado, en la lista de las 20 mayores empresas de capital extranjero aparecen tan sólo dos compañías que operan en el subsector del material eléctrico, la norteamericana *Lear Automotive* y la francesa *Valeo Sistemas de Conexión* que ocupan en el ranking español de dicho subsector la posición 3 y 41 respectivamente.

**Tabla 2.33. Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector del material de transporte (2000)**

Filial	Subsector	Sede social	Cifra negocio	Plántilla	RRPP	Part. extranjera	Multinacional	Origen	Posición
Seat, SA	Automoción	Barcelona	635,48	15078	1096,93	100	Volkswagen	Alemania	2
Nissan Motor Ibérica, SA	Automoción	Barcelona	2202,5	5016	612,79	100	Nissan	Japón	9
Lear Automotive (EEDS) Spain, SL	Mat. eléctrico	Valls, Tarragona	913,54	12500	82,09	100	Lear Corporation	EEUU	3
VDO Automotive España, SA	Const. mecánicas	Rubi	609,73	1272	19,63	100	Mannesmann	Alemania	3
Valeo Iluminación, SA	Const. mecánicas	Sant Esteve Sesrovires	330,56	1139	6,86	100	Valeo	Holanda	10
Yamaha Motor España, SA	Automoción	Palau de Plegamans	290,89	460	57,1	100	Yamaha	Japón	14
Frapé Bher, SA	Const. mecánicas	Barcelona	280,03	1200	39,02	100	Behr	Alemania	12
Gearbox del Prat, SA	Const. mecánicas	Prat de Llobregat	220,42	1487	87,85	100	Seat	Alemania	19
Delphi Diesel Systems, SL	Const. mecánicas	Sant Cugat	177	1428	29,22	100	General Motors	EEUU	32
Montesa Honda, SA	Automoción	Cornellà de Llobregat	174,55	313	27,4	100	Honda	Japón	15
Eurosit, SA	Const. mecánicas	Abrera	135,23	410	13,12	100	Johnson Controls International (38), Hoover Universal, (30), EAH Naue (30)	Holanda y Alemania	40
Valeo Climatización, SA	Const. mecánicas	Martorelles	132,22	830	5,94	100	Valeo	Holanda	41
Autoliv Kle, SA	Const. mecánicas	Granollers	117,8	739	31,65	100	Autoliv	Suecia	47
Valeo Sistemas de Conexión Eléctrica, SL	Material eléctrico	Barcelona	111,19	572	29,34	100	Valeo	Francia	38
Brose, SA	Const. mecánicas	Santa Margarida	108,18	215	39,17	100	Brose	Alemania	54
JIT Martorell, SA	Const. mecánicas	Abrera	108,18	50	0	100	Benteler Ibérica holding	Alemania	56
Johnson Controls Martorell, SA	Const. mecánicas	Martorell	108,18	153	7,48	99	Johnson Controls International	EEUU	55
Kostal Eléctrica, SA	Const. mecánicas	Sentmenat	87,15	811	15,3	100	Leopold Kostal & Co	Alemania	69
Novel Lahnwerk Española, SA	Const. mecánicas	Abrera	78,28	509	13,78	100	Lahnwerk Gmbh. & Co.	Alemania	77
Hayes Lemmerz Manresa, SL	Const. mecánicas	Manresa	78,13	440	16,02	100	Lemmerz International	Holanda	35

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

### 2.4.2.8. El sector de la alimentación, bebidas y tabaco

Este sector también presenta un elevado grado de implantación multinacional. En la tabla 2.34 y el gráfico 2.21 se puede observar una tendencia creciente de la participación de estas empresas en el valor de la producción, en el empleo y en el valor añadido, no excediendo en ningún caso el valor del 70%. En 1971 la participación de las multinacionales extranjeras en el valor de la producción catalana era de un 29,2% mientras que en el 1995 alcanza un valor máximo del 67,5%. También la contribución de estas empresas al valor añadido y al empleo generado en Cataluña siguen una evolución similar. Por otro lado, los datos muestran que en el 2000 se produce una disminución significativa de la importancia de las multinacionales en Cataluña; no obstante cabe resaltar que ésta puede ser debida tan sólo al cambio de fuente de datos en el cálculo de las macromagnitudes catalanas<sup>37</sup>.

**Tabla 2.34. Participación de las empresas extranjeras en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (1971-2000)**

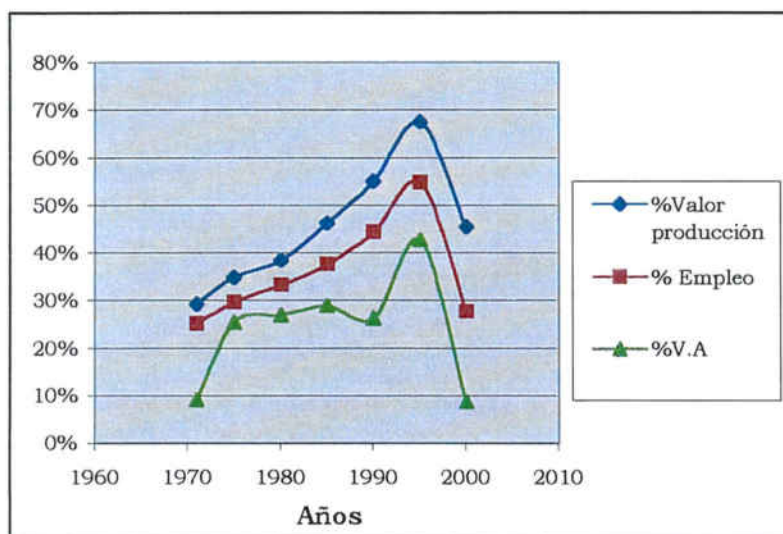
Año	Valor Producción	V.Producción Cataluña	%Valor Producción.	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	23.213	79.396	29,2%	13.257	52.847	25,1%	1.741	19.229	9,1%
1975	50.600	145.314	34,8%	17.363	58.643	29,6%	9.463	37.297	25,4%
1980	154.902	404.018	38,3%	19.587	59.006	33,2%	31.128	115.825	26,9%
1985	359.033	776.272	46,3%	22.231	59.173	37,6%	65.087	225.306	28,9%
1990	715.093	1.299.621	55,0%	26.906	60.593	44,4%	92.692	354.164	26,2%
1995	1.294.157	1.918.232	67,5%	33.104	60.507	54,7%	203.514	477.369	42,6%
2000	1.096.880	2.416.354	45,4%	22.071	79.800	27,7%	44.813	519.536	8,6%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.*

<sup>37</sup> Tal y como se ha mencionado con anterioridad los datos sectoriales para los años 1971 a 1990 se han obtenido a partir de la DPRN mientras que para el año 2000 se ha utilizado la *Enquesta Industrial d'Empreses*.

**Gráfico 2.21. Participación de las empresas extranjeras en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empres*

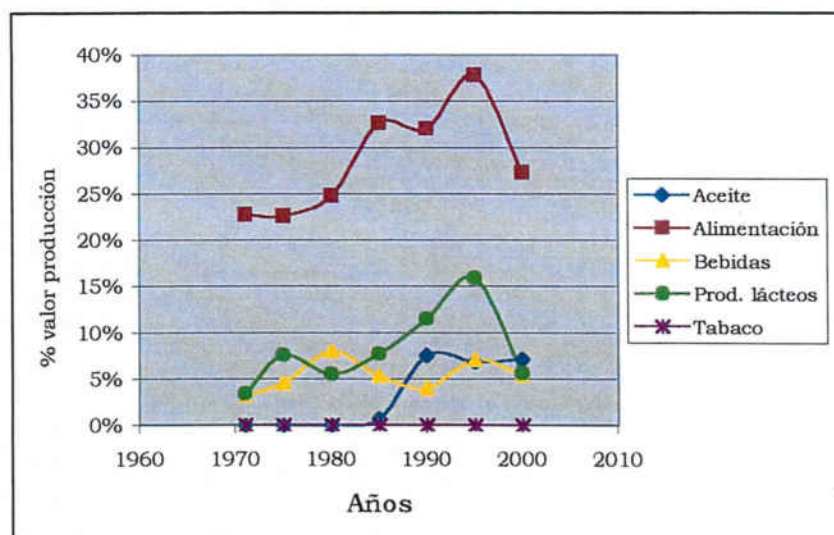
Si analizamos la composición sectorial de esta industria la mayor participación corresponde con mucha diferencia a la actividad alimentaria (ver tabla 2.35 y gráfico 2.22). Por otro lado, en el subsector del aceite se observan dos etapas diferenciadas: hasta 1985 la participación de las empresas de capital extranjero en el valor de la producción es inexistente y a partir de ese año empieza a crecer y estabilizarse. Por su parte, la presencia de empresas de capital extranjero en el subsector de las bebidas y de los productos lácteos se ha mantenido bastante estable a lo largo del periodo de análisis. Por último, la contribución de las empresas extranjeras al valor de la producción en el sector del tabaco es inexistente, en parte debido a que dicha actividad carece de tradición en Cataluña.

**Tabla 2.35. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (1971-2000)**

Subsectores	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Aceite	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	7,5%	6,8%	7,1%
Alimentación	22,7%	22,6%	24,8%	32,6%	32,0%	37,8%	27,3%
Bebidas	3,2%	4,6%	8,0%	5,3%	4,0%	7,1%	5,4%
Productos lácteos	3,4%	7,6%	5,5%	7,7%	11,5%	15,9%	5,6%
Tabaco	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total valor producción	29,2%	34,8%	38,3%	46,3%	55,0%	67,5%	45,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

**Gráfico 2.22. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco (1971-2000)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la producción; la Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses.

La tabla 2.36 muestra las mayores multinacionales extranjeras con presencia industrial en Cataluña más importantes según su cifra de negocio, en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco para el año 2000. Dicha tabla incluye tanto las multinacionales líderes, que ocupan las primeras posiciones del ranking español de sus respectivos subsectores (caso de *Nestlé España*, *Danone*, *Moyresa* y *Cargill España*), como empresas de menor dimensión que están posicionadas entre los 125 primeros puestos de los rankings sectoriales a nivel español (caso de *Warner Lambert España*, *Purina España*, *Kellogg España* y *Bestfoods España*). En su mayoría pertenecen al sector de la alimentación y tan sólo hay, entre las 20 mayores empresas de capital extranjero, una dedicada a los productos lácteos y dos a la obtención de aceites.



**Tabla 2.36. Las 20 mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector de la alimentación, bebidas y tabaco del 2000**

Filial	Subsector	Sede Social	Cifra negocio	Piantilla	RRPP	Part. extranjera	Multinacional	Origen	Posición
Nestlé España, SA	Alimentación	Espulgues Llobregat	1152	3974	0	100	Nestlé	Suiza	2
Danone, SA	Productos lácteos	Barcelona	809	2179		100	Compagnie Gervais Danone 45%, Dairy Products Investment 7%, Etablissement Le Cigne 14%	Francia	1
Molituración y Refino, SA	Acete	Barcelona	524	373	46,25	100	Eldiana Beghin-Say	Francia	1
Cargill España, SA	Acete	Sant Cugat	510,9	633	84,17	100	Cargill	EEUU	2
Bimbo, SA	Alimentación	Barcelona	314,9	3613	109,73	100	The Earthgrains Company	EEUU	16
Snack Ventures, SA	Alimentación	Barcelona	249,4	2067	97,19	100	Snack Venutres (Pepsicola)	EEUU	23
Agrovic Alimentación, SA	Alimentación	Barcelona	242,7	1460	0	100	Nuteco España	Holanda	24
Nabisco Iberia SL (grupo)	Alimentación	Montornés del Vallès	237,4	1160	0	100	Nabisco International	EEUU	25
Bestfoods España, SA	Alimentación	Barcelona	163	503	45,83	95	Bestfoods	EEUU	42
Cerestar Ibérica, SL	Alimentación	Martorell	144,5	342	0	100	Cerestal Holding y Cereol Holding	Holanda	45
Kellogg España, SA	Alimentación	Valls, Tarragona	134,5	225	24,7	100	Kellogg Co	Reino Unido	48
Roquette Laisa España, SA	Alimentación	Barcelona	113	204	51,65	100	Roquette Freres	Francia	57
Gallina Blanca Purina, SA	Alimentación	Barcelona	107,6	238	13,4	50	Ralston Purina	EEUU	59
Purina España, SA	Alimentación	Barcelona	107,6	366	3,53	100	Ralston Purina	EEUU	60
Bargosa, SA	Alimentación	Barcelona	101	71	9,65	100	Pomona	Francia	67
T 500 Puratos, SA	Alimentación	Sant Just Desvern	98,57	303	24,22	64	Puratos	Belgica	70
Oilé, SA	Alimentación	Vallirana	94,96	87	5,92	100	Cemoi	Francia	73
LU Biscuits, SA	Alimentación	Barcelona	86,16	425	0	100	Danone	Francia	85
Lípidos Santiga, SA	Alimentación	Santa Perpétua	84,74	81	8,32	100	Vandemoortele 25% Agrindius 75%	Faises Bajos	86
Warner Lambert España, SA	Alimentación	Prat de Llobregat	67,54	450	-6,62	100	Warner Lambert	EEUU	125

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

#### **2.4.2.9. El sector del textil y confección, piel y curtidos**

La tabla 2.37 y el gráfico 2.23 muestran la evolución de la participación de las multinacionales extranjeras en el sector textil catalán. Se puede apreciar como la presencia aumenta considerablemente a lo largo del período de análisis, pero en ningún momento supera la participación del 25%. En 1971 la contribución de las empresas de capital extranjero en el valor de la producción era de un 7,5% y logra triplicarse en el 2000 alcanzando el 24,7%. Por otro lado, cabe destacar que la contribución en el empleo ha sido mucho más moderada, ya que pasa de significar un 5% en el 1971 a un 8,2% en el 2000.

Por otro lado, el gráfico 2.23 refleja una bajada importante de la participación de las empresas extranjeras en el sector, a principios de los 90, tras la crisis que el sector textil español sufrió a final de la década de los 80. Dicha circunstancia es debida a la fuerte reducción de la cifra de negocio de las más importantes empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en 1990 (caso de *Prouvost & Lefebvre*, *La Seda de Barcelona*, *Montefibre*, *Nurel* o *Courtaulds España*), así como a la marcha de alguna multinacional (caso de la holandesa *Akzo* que se retira en 1991 de *La Seda de Barcelona*, convirtiéndose desde ese momento en una empresa de capital español).

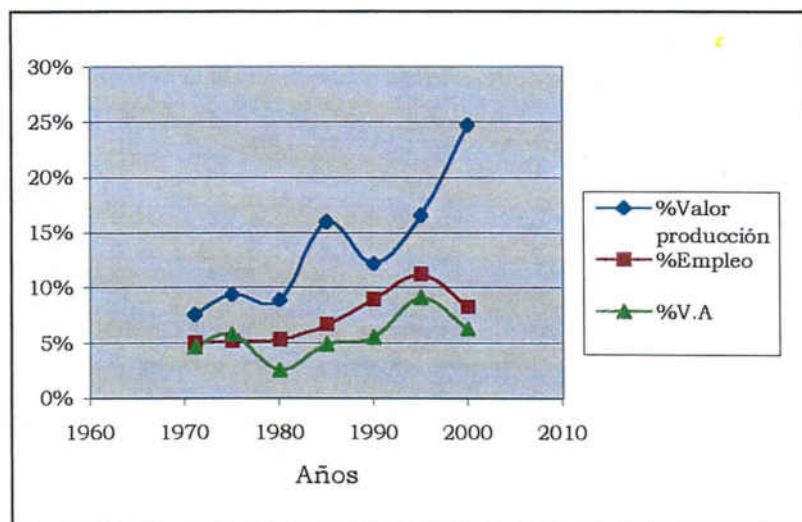
**Tabla 2.37. Participación de las empresas extranjeras en el sector de textil, confección, piel y calzado (1971-2000)**

Año	Valor producción	V.Producción Cataluña	%Valor producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	12.387	164.518	7,5%	11.806	235.915	5,0%	2.915	63.076	4,6%
1975	23.138	246.898	9,4%	11.226	216.764	5,2%	5.909	102.276	5,8%
1980	45.567	512.340	8,9%	9.705	183.601	5,3%	12.464	212.676	2,5%
1985	123.155	772.070	16,0%	10.187	153.641	6,6%	15.747	323.620	4,9%
1990	156.531	1.281.255	12,2%	13.004	145.316	8,9%	27.135	493.936	5,5%
1995	247.895	1.497.469	16,6%	12.569	111.782	11,2%	47.798	525.048	9,1%
2000	330.974	1.338.700	24,7%	8.101	98.200	8,2%	25.933	417.299	6,2%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

**Gráfico 2.23. Participación de las empresas extranjeras en el sector de textil, confección, piel y calzado (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

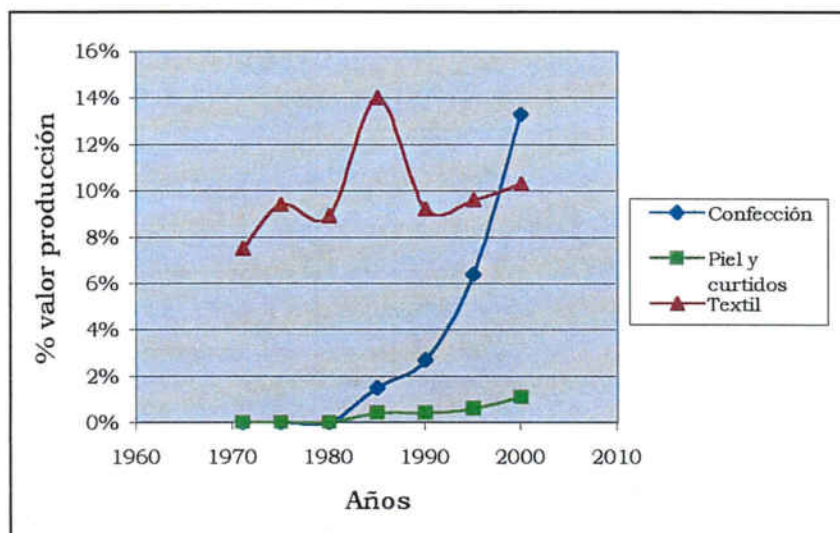
La tabla 2.38 y el gráfico 2.24 refleja la evolución de la composición sectorial según el porcentaje de participación en el valor de la producción del sector textil, confección, piel y calzado. Las multinacionales extranjeras dedicadas a la actividad textil son las que presentan una mayor participación en el sector, sin embargo, pierden con el tiempo peso específico en el valor de la producción. En este sentido, pasan de representar en 1985 el 14% de la producción del sector al 9,6% en 1995. Por otro lado, las empresas extranjeras han ido ganando terreno en el sector de la confección en los últimos años llegando a significar en el 2000 un 13,3% del valor de la producción. Predomina la presencia en Cataluña de las multinacionales de origen norteamericano (como *Levi Strauss*, *Sara Lee* o *Vanity Fair*) e italiano (como *Benetton* y *Ermenegildo Zegna*). Por último, la menor participación en el valor de la producción de la industria corresponde al sector de la piel y los curtidos, ya que tan sólo a partir de 1985 se ha identificado una empresa de capital extranjero con presencia industrial en Cataluña, *Curtex Industrias Sintéticas*, filial de la alemana *Basf*.

**Tabla 2.38. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector textil, confección, piel y curtidos (1971-2000)**

Subsector	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Confección	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	2,7%	6,4%	13,3%
Piel y curtidos	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%	0,6%	1,1%
Textil	7,5%	9,4%	8,9%	14,0%	9,2%	9,6%	10,3%
Total valor producción	7,5%	9,4%	8,9%	16,0%	12,2%	16,6%	24,7%

Fuente: *Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

**Gráfico 2.24. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector textil, confección, piel y curtidos (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

La tabla 2.39 muestra las mayores empresas de capital extranjero del sector textil, confección, piel y curtidos, con presencia industrial en Cataluña, ordenadas según la cifra de negocio para el año 2000. La gran mayoría de estas empresas realizan actividades relacionadas con el textil y la confección y ocupan posiciones entre los 10 primeros puestos de los rankings españoles de sus respectivos subsectores. Entre ellas, destacan empresas como *Trety*, *Sara Lee España*, *Burberry Spain* o *Benetton España*.

**Tabla 2.39. Las mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector textil, confección, piel y curtidos (2000)**

Filial	Subsector	Sede social	Cifra negocio	Plantilla	RRPP	Part. extr.	MNC	Origen	Posición
Sara Lee/ D.E España, SA	Confecc.	Sant Just Desvern	432,73	871	117,67	99	Douwe Egbert	EEUU	3
Burberry (Spain), SA	Confecc.	Barcelona	191,12	688	79,93	100	Burberry	Reino Unido	5
Trety, SA	Textil	Massanet Girona	179,93	650	30,25	80	Etablissement Treves (30) y Cofisa (50)	Francia-Holanda	1
Benetton España, SL	Confecc.	Castellbisbal	137,19	215	38,34	100	Benetton	Italia	6
Montefibre Hispania, SA	Textil	Barcelona	132,59	446	45,09	100	Montefibre	Italia	4
Vives Vidal Vivesa, SA	Confecc.	Igualada	116,4	793	38,87	100	Vanity Fair	EEUU	8
Anglés Textil, SA (Antex)	Textil	Girona	115,93	407	n.d	50	Gerder	Holanda	5
Levi Stratuss de España, SA	Confecc.	Barcelona	114,69	663	12,48	100	Levi's	EEUU	9
Fisipe Barcelona, SA	Textil	Barcelona	108,18	385	33,24	100	Fisipe	Portugal	6
Curtex Industrias Sintéticas, SA	Piel y curtidos	Hospitalet de Llobregat	89,58	253	24,23	100	Basf	Alemania	5
Autotex, SA	Confecc.	Barcelona	76,33	392	18,76	100	Achter Verwaltungs	Alemania	10
Nylstar, SA	Textil	Girona	75,1	416	83,03	100	Rhodia - Snia Fibres	Francia-Italia	12
Magna Emfisint Automotive, SA	Textil	Terrassa	51,09	350	n.d	100	Magna Naher	Alemania	21
Freuedenberg Telas sin Tejer, SA	Textil	Parets del Vallés	45,08	219	14,87	100	Freudenberg	Alemania	24

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción

#### 2.4.2.10. El sector del papel, cartón, edición y artes gráficas

La tabla 2.40 y gráfico 2.25 muestran la evolución de la presencia de las empresas de capital extranjero en el sector del papel, cartón, edición y artes gráficas en Cataluña. Este sector ha experimentado en el período de análisis un considerable proceso de internacionalización, reflejado por el

continuo aumento de la participación de las multinacionales, no excediendo del 40% en ningún año. En 1971 las multinacionales extranjeras tan sólo contribuían en un 6,9% al valor de la producción y en un 2,3% al empleo generado en Cataluña. Sin embargo, en 1995 pasan a representar un 35,2% y un 31,8% respectivamente. En el 2000 se produce una disminución de la participación, pero ésta puede ser de carácter coyuntural o debida al cambio de fuente estadística.

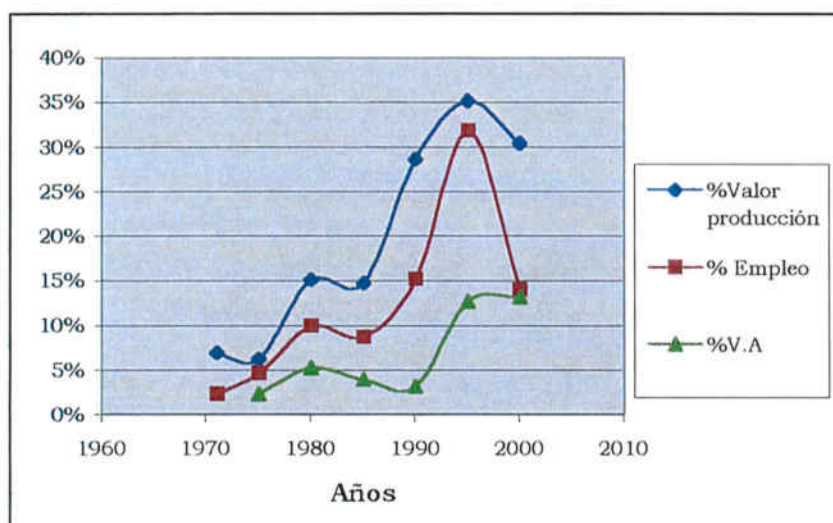
**Tabla 2.40. Participación de las empresas extranjeras en el sector del papel y cartón y edición y artes gráficas (1971-2000)**

Año	Valor. Producción	V.Producción Cataluña	%Valor producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	1.840	26.746	6,9%	1.035	45.584	2,3%	n.d	12.482	n.d
1975	4.101	66.066	6,2%	2.234	48.151	4,6%	698	30.658	2,3%
1980	24.402	161.894	15,1%	4.826	48.730	9,9%	3.861	74.606	5,2%
1985	54.519	370.536	14,7%	4.246	48.926	8,7%	5.591	143.931	3,9%
1990	164.973	576.407	28,6%	7.436	49.153	15,1%	6.977	222.439	3,1%
1995	287.312	816.842	35,2%	14.419	45.351	31,8%	39.833	313.923	12,7%
2000	406.733	1.339.144	30,4%	8.826	62.900	14,0%	59.142	449.593	13,2%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

**Gráfico 2.25. Participación de las empresas extranjeras en el sector del papel, cartón, edición y artes gráficas (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción, Renta Nacional y Distribución Provincial y Enquesta Industrial d'Empreses*

Si analizamos la importancia de las empresas extranjeras según su distribución sectorial (ver tabla 2.41 y gráfico 2.26) se aprecia el mayor peso específico de las multinacionales del sector del papel y cartón. En él, destaca la presencia de multinacionales como la finlandesa *Stora Enso* que desde 1964 obtiene en Cataluña cartoncillo litográfico o la norteamericana *Fort James*, que desde 1989 fabrica papel para el hogar. Por otro lado, las empresas de capital extranjero dedicadas a la edición y artes gráficas han incrementado su participación en el valor de la producción a lo largo del período de análisis. Encontramos la presencia de importantes multinacionales líderes a nivel mundial, entre las que destacan la alemana *Bertelsman*, que tiene actividad en Cataluña desde principios de los años 60 y la canadiense *Quebecor Printing* que se introdujo a finales de los 90.

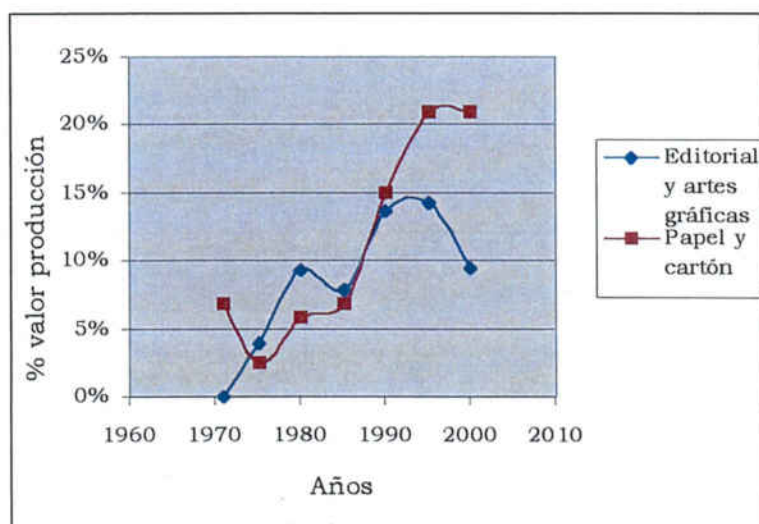


**Tabla 2.41. Distribución sectorial del valor de la producción del sector papel, cartón, editorial y artes gráficas (1971-2000)**

Subsectores	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Editorial y artes gráficas	0,0%	3,9%	9,3%	7,8%	13,6%	14,2%	9,4%
Papel y cartón	6,9%	2,4%	5,8%	6,9%	15,0%	21,0%	21,0%
Total valor producción	6,9%	6,2%	15,1%	14,7%	28,6%	35,2%	30,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción, Renta Nacional y Distribución Provincial y Enquesta Industrial d'Empreses

**Gráfico 2.26. Distribución sectorial del valor de la producción del sector papel, cartón, editorial y artes gráficas (1971-2000)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional de España y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses

La tabla 2.42 muestra las mayores multinacionales extranjeras con sede y presencia industrial en Cataluña según la cifra de facturación en este

sector industrial para el año 2000. Entre ellas destaca *Torraspapel*, que es la empresa de mayor dimensión, líder español en el subsector del papel y cartón y a gran distancia, le sigue el grupo italiano *Picking Pack* dedicada al mundo editorial y artes gráficas. Las empresas de menor dimensión corresponden a la actividad editorial y artes gráficas, *Eurohueco* y *Cayfosa Quebecor*, que ocupan a nivel español la posición 55 y 68 respectivamente.

**Tabla 2.42. Las mayores empresas de capital extranjero presentes en Cataluña en el sector del papel, cartón, edición y artes gráficas (2000)**

Filial	Subsector	Sede social	Cifra negocio	Plantilla	RRPP	Part. extr.	Multinacional	Origen	Postición
Torraspapel, SA (Grupo)	Papel y cartón	Barcelona	814,88	3226	390,49	95	CVC Partners	EEUU	1
Grupo Picking Pack, SA	Editorial y artes gráficas	Prat de Llobregat	314	3223	404,16	20	Benetton	Italia	14
Sarriopapel y Celulosa, SA	Papel y cartón	Barcelona	225,38	726	68,13	95	CVC Partners (Torraspapel)	EEUU	7
Fort James, SPRL, S. Com, P.A	Papel y cartón	St. Joan Despi	176,69	404	77,1	100	Fort James	EEUU	9
Editorial Planeta de Agostini, SA	Editorial y artes Gráficas	Barcelona	156,26	225	35,63	50	De Agostini Internacional	Italia	23
SCA Hygiene Paper España, SL	Papel y cartón	Puigpelat, Tarragona	138,23	370	0	100	Svenska Cellulosa	Suecia	14
Circulo de Lectores, SA	Editorial y artes Gráficas	Barcelona	137,39	596	16,91	100	Printer Industria Gráfica	Alemania	28
Printer Industria Gráfica, SA	Editorial y artes Gráficas	Barcelona	126,21	643	63,05	100	Bertelsman	Alemania	31
Stora Enso Barcelona, SA	Papel y cartón	Castellbisbal	120,75	308	51,83	100	Stora-Enso	Finlandia	16
Reno de Medici, Spa	Papel y cartón	Prat de Llobregat	84,14	350		100	Reno de medici	Italia	22
Sucursal en España Plaza & Janés Editores, SA	Editorial y artes Gráficas	Barcelona	81,74	335	14,1	100	Printer Industria Gráfica	Alemania	39
Salvat Editores, SA	Editorial y artes Gráficas	Barcelona	80,54	192	12,886	100	Hachete Livre	Francia	41
El Hogar y la Moda SA	Editorial y artes Gráficas	Barcelona	71,2	375	7,81	79	Édipresse	Suiza	44
Papelera Noya, SA (Panosa)	Papel y cartón	Torrelavit	63,11	145	16,44	100	Svenska Cellulosa	Suecia	31
Guarro Casas, SA	Papel y cartón	Gelida	63,11	360	21,11	98	Arjo Wiggins	Francia-R.U	30
Eurohueco, SA	Editorial y artes Gráficas	Castellbisbal	59,2	286	22,97	65	Bertelsman	Alemania	55
Cayfosa Quebecor, SA	Editorial y artes gráficas	Barcelona	45,68	285	14,08	100	Quebecor Printing	Canadá	68

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

### 2.4.2.11. El sector de la madera, muebles y corcho

La tabla 2.43 y el gráfico 2.27 muestran la evolución de la presencia de las multinacionales extranjeras en el sector de la madera, muebles y corcho. Este sector se caracteriza por su marcado carácter local, siendo muy limitada la presencia de empresas de capital foráneo en Cataluña. La participación de estas empresas a lo largo de los años analizados se sitúa siempre por debajo del 5%. De hecho, tan sólo se ha identificado, entre 1985 y 1995, la presencia de una multinacional extranjera, *Armstrong World Industries*, de origen norteamericano y con actividad en la rama del corcho. Esta multinacional inició su actividad productiva en Cataluña a principios de los años treinta<sup>38</sup> y abandonó finalmente el negocio del corcho en el 2000.

**Tabla 2.43. Participación de las empresas extranjeras en el sector del madera, muebles y corcho (1971-2000)**

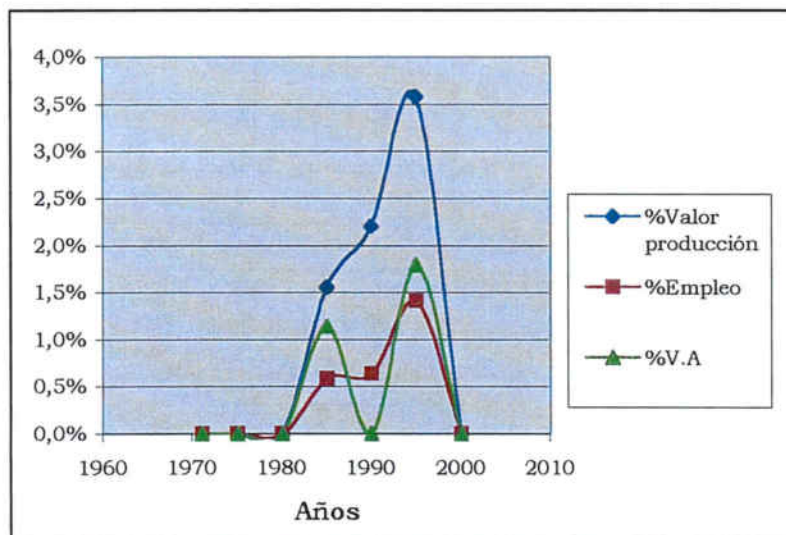
Año	Valor producción	V.Producción Cataluña	% Valor. producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	0	20.031	0,0%	0	44.116	0,0%	0	9.681	0,0%
1975	0	32.947	0,0%	0	45.684	0,0%	0	15.810	0,0%
1980	0	69.269	0,0%	0	47.440	0,0%	0	33.773	0,0%
1985	2.000	128.605	1,6%	251	43.217	0,6%	659	57.778	1,1%
1990	5.011	227.654	2,2%	257	40.525	0,6%	0	97.232	0,0%
1995	10.260	286.836	3,6%	350	24.874	1,4%	2.010	112.504	1,8%
2000	0	509.088	0,0%	0	37.300	0,0%	0	150.955	0,0%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

<sup>38</sup> A pesar de que *Armstrong* está presente en Cataluña desde los años 30, la tabla 2.43 no refleja su participación hasta 1985, momento en el que alcanza cierta dimensión y *Fomento de la Producción* la incluye en su anuario estadístico.

**Gráfico 2.27. Participación de las empresas extranjeras en el sector de la madera muebles y corcho (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

#### **2.4.2.12. El sector de las materias plásticas y caucho**

La evolución de la participación de las multinacionales extranjeras en el sector de las materias plásticas y del caucho en Cataluña queda reflejada en la tabla 2.44 y gráfico 2.28. Se observan algunas oscilaciones en el período de análisis (se alcanza una menor participación en el 2000 que en el 1971). Mientras que en 1971 las empresas de capital extranjero representaban un 53% del valor de la producción total y un 42,8% del empleo asalariado, en el año 2000 estas participaciones se sitúan en el 25,2% y 16,4% respectivamente. Sin embargo, a pesar de este decrecimiento, la presencia de empresas extranjeras en este sector mantiene cierta importancia.

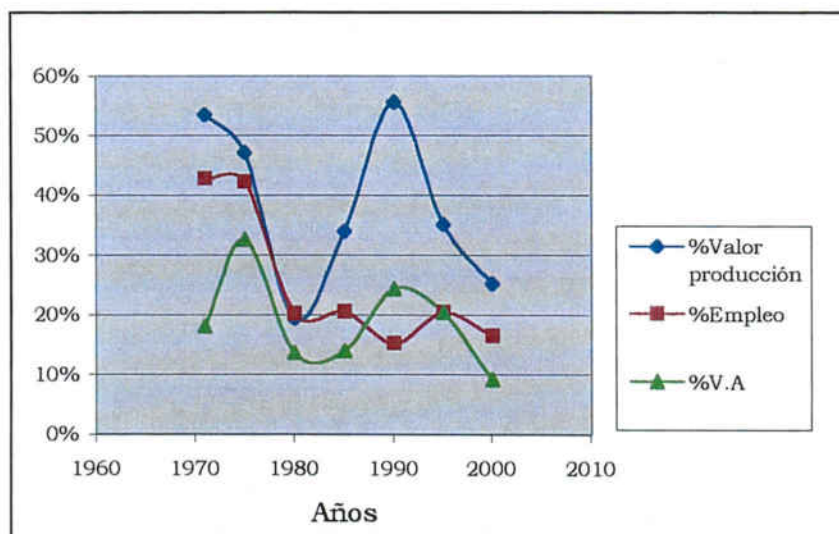
**Tabla 2.44. Participación de las empresas extranjeras en el sector de materias plásticas y caucho (1971-2000)**

Año	Valor producción	V.Producción Cataluña	%Valor producción	Empleo	Empleo Cataluña	% Empleo	V. A	VA Cataluña	%V.A
1971	15.659	29.280	53,5%	11.342	26.483	42,8%	2.401	13.286	18,1%
1975	27.054	57.408	47,1%	11.924	28.193	42,3%	8.384	25.700	32,6%
1980	34.798	180.350	19,3%	7.012	34.754	20,2%	10.648	78.362	13,6%
1985	116.354	342.580	34,0%	8.168	39.929	20,5%	19.133	137.058	14,0%
1990	143.183	257.543	55,6%	6.258	41.254	15,2%	48.340	198.961	24,3%
1995	158.175	450.540	35,1%	7.233	35.529	20,4%	35.730	175.164	20,4%
2000	183.873	731.078	25,2%	6.234	37.900	16,4%	22.698	249.801	9,1%

*Datos expresados en millones de pesetas corrientes*

Fuente: *Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empres*

**Gráfico 2.28. Participación de las empresas extranjeras en el sector de materias plásticas y caucho (1971-2000)**



Fuente: *Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empres*

Si se observa la distribución sectorial (ver tabla 2.45 y gráfico 2.29) se puede apreciar el claro predominio de las empresas de capital foráneo

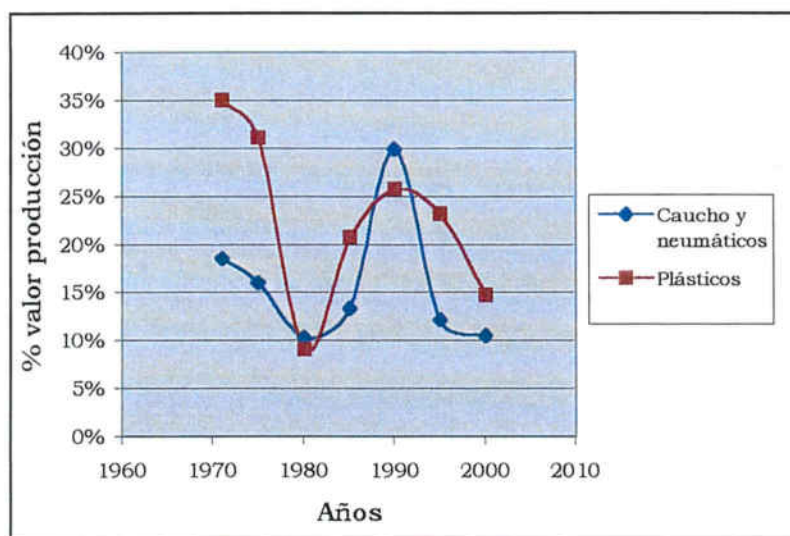
dedicadas a la obtención de materiales plásticos, salvo en los años 1980 y 1990, en que se ven superadas por la participación de las multinacionales del sector del caucho y neumáticos. En 1971 las empresas de capital foráneo del sector del caucho presentaban un 18% sobre el valor de la producción y las del sector de los plásticos significaban el 35%. En 1995 se produce una reducción en ambas actividades pasando las empresas del caucho a representar el 12% y las del plástico, el 23% del total.

**Tabla 2.45. Distribución sectorial del valor de la producción en el sector de materiales plásticos y caucho y neumáticos (1971-2000)**

<b>Subsectores</b>	<b>1971</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>
Caucho y neumáticos	18,5%	16,0%	10,3%	13,3%	29,9%	12,1%	10,5%
Plásticos	35,0%	31,1%	9,0%	20,7%	25,7%	23,1%	14,7%
Total valor producción	53,5%	47,1%	19,3%	34,0%	55,6%	35,1%	25,2%

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

**Gráfico 2.29. Distribución sectorial del valor de la producción total en el sector de materiales plásticos y caucho y neumáticos (1971-2000)**



*Fuente: Elaboración propia de Fomento de la Producción; Renta Nacional y su Distribución Provincial y l'Enquesta Industrial d'Empreses*

La tabla 2.46 muestra las mayores multinacionales extranjeras con presencia industrial en Cataluña, según su cifra de negocio en este sector industrial para el año 2000. Predominan las multinacionales dedicadas a la transformación de materias plásticas frente a las del caucho y neumáticos. Además, éstas ocupan posiciones entre los primeros 20 puestos de los rankings españoles de sus respectivos sectores. Las empresas de mayor dimensión son *Pirelli Neumáticos*, que ocupa la tercera posición en el ranking español de la industria del caucho y neumáticos, y *Peguform Ibérica* que se sitúa en el quinto lugar del mercado español de plásticos.



**Tabla 2.46. Las mayores empresas de capital extranjero en el sector de materiales plásticos, caucho y neumáticos en Cataluña (2000)**

Filial	Subsector	Sede social	Cifra negocio	Plantilla	RRPP	Part. extr.	MNC	Origen	Posición
Pirelli Neumáticos, SA	Caucho y neumáticos	Barcelona	240,4	1230	70,14	100	Pirelli	Italia	3
Peguform Ibérica, SL	Plásticos	Polinyà	156,53	950	39,07	100	Peguform	Alemania	5
Hispavic Industrial, SA	Plásticos	Barcelona	150,3	390	31,38	100	Solvay	Bélgica	7
Dynamit Nobel Ibérica, SA	Plásticos	Sant Andreu	122,74	820	56,3	100	Dynamit Nobel	Alemania	5
ITW España, SA	Plásticos	Franqueses del Vallès	78,13	246	28,28	100	Illinois Tool Works	EEUU	15
Visteon Sistemas Interiores España, SL	Plásticos	EL Prat de Llobregat	78,13	450	26,23	100	Visteon Automotive Systems	Reino Unido	16
GDX Aumtomotive Ibérica, SA	Caucho y neumáticos	Palau de Plegamans	78,13	747	0	100	Gen Corp	EEUU	5
Gates Vulca, SA	Caucho y neumáticos	St. Just Desvern	73,32	536	37,81	100	The Gates Co - Tomkins	Reino Unido	7
Hutchinson Palamós, SA	Caucho y neumáticos	Palamós, Girona	67,31	624	9,53	100	Hutchinson	Francia	10
Alkor Draka Ibérica, SA	Plásticos	Sant Celoni	60,1	241	13,54	100	Solvay Ibérica	Bélgica	24

*Datos expresados en millones de euros*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción*

## 2.5. Resumen de la presencia de las empresas de capital extranjero en los distintos sectores industriales

Finalmente, tras el análisis de estos resultados se puede afirmar que la industria catalana ha experimentado, a lo largo de los treinta años de estudio, una intensificación uniforme de la presencia de las multinacionales extranjeras. Concretamente, han pasado de significar del orden del 16% del valor de la producción industrial y del 12% del empleo total en 1971, al 46% y 28% respectivamente en el 2000.

No obstante, se ha podido observar como las multinacionales extranjeras están presentes en la industria catalana de manera desigual en los distintos sectores de actividad. En efecto, se ha constatado que los sectores con mayor participación de empresas de capital extranjero son principalmente, el del material de transporte, el químico y el de la alimentación y bebidas. La participación de estas empresas en el importe de la producción de sus respectivos sectores alcanzan, en general, valores por encima del 50%.

Por otro lado, encontramos un segundo grupo de sectores industriales que presentan una moderada presencia de multinacionales extranjeras. Entre ellos se encuentra el sector siderúrgico y metalúrgico, el de minerales no metálicos, cemento, vidrio y materiales de construcción, el de productos metálicos y maquinaria, el del textil, confección, piel y curtidos, el del papel, cartón, edición y artes gráficas y el de materias plásticas y caucho. La participación de las empresas de capital foráneo en el total de la producción de sus respectivos sectores representa alrededor del 30%.

Y por último, se han hallado tan sólo dos sectores de actividad en los que el peso de las empresas de capital extranjero es relativamente bajo. Éstos son el sector eléctrico y el de la madera y el mueble. En estos sectores las multinacionales participan en el valor de la producción en porcentajes inferiores al 5%.



## Anexo capítulo 2: Legislación española en materia de inversiones extranjeras

### 1. Introducción

La legislación en materia de inversiones extranjeras en un país puede estar inspirado en tres actitudes legislativas distintas (Garcés 1975, p. 5): a) **principio de equiparación**, por el cual se establece una absoluta igualdad entre los derechos que se reconocen a los extranjeros y los que disfrutaban los nacionales; b) **Principio de reciprocidad**, por el que se atribuye a cada extranjero concreto los mismos derechos que en la nación de que procede tiene reconocidos; y por último, c) **Criterio de discriminación sistemática al extranjero**, esta postura se justifica por razones políticas y económicas de signo nacionalista y autárquico.

A lo largo de la historia española se observan diversas variaciones de actitud que constituyen un claro reflejo de las circunstancias políticas y económicas de cada momento. En consecuencia, deberemos señalar diferentes etapas a la hora de explicar la evolución de la legislación española hasta nuestros días. Concretamente el punto de partida será la promulgación del Código de Comercio de 1885, una fecha más que suficiente si tenemos en cuenta que serán muy pocas las empresas extranjeras que lleven en activo más de cien años en nuestro país. La evolución de la legislación presenta 6 fases netamente diferenciadas:

- Primera etapa (1885-1939)
- Segunda etapa: Período autárquico (1939-1959)
- Tercera etapa (1959-1978)
- Cuarta etapa (1978-1985)
- Quinta etapa: Incorporación de España a la CEE (1985-1999)
- Sexta etapa: Creación de la UE (a partir de 1999)

## **2. Primera etapa (1885-1939): Código de Comercio de 1885**

Esta primera etapa empieza con el Código de Comercio de 1885, el cual se caracteriza por aplicar el principio de equiparación en materia de inversiones extranjeras en España. Prueba de ello, queda reflejado en la exposición de motivos de dicho Código, donde se declara que lo que importa al país es: "...atraer más que rechazar, a los extranjeros que nos traen sus capitales y su inteligencia, o por lo menos la actividad industrial y mercantil de que tan necesitada está nuestra patria". Ahora bien, desde entonces se produjeron sucesivas restricciones a la inversión extranjera en el país, deteriorándose de forma progresiva el principio de equiparación hasta llegar a su culminación en el 1939, iniciándose una nueva etapa.

Según Huerta (1992, p. 90) tras la crisis de la Primera Guerra Mundial las inversiones privadas extranjeras en España se redujeron; sin embargo, es

en esta época de apertura cuando se establecen empresas extranjeras de gran importancia, procedentes de países como Francia, Suiza, Estados Unidos e Italia. Cabe destacar la entrada a España de *Productos Pirelli* en 1917, *Babcock y Wilcox* en 1918, *Fiat Hispania* en 1919, *Minas de Potasa de Siria y Nestlé* en 1920, *Ericsson* en 1922, *Italcable* en 1923, *Compañía Telefónica Nacional* en 1924, *Seguros Plus Ultra* en 1925, *Standard Eléctrica* en 1926, *Salto del Duero* en 1928, *Cenemasa* en 1930 y *Michelin*, en 1932.

### **3. Segunda etapa: Período autárquico (1939-1959): Ley de ordenación y Defensa de la Industria Nacional de 24 de noviembre de 1939**

Un primer antecedente al período autárquico lo encontramos en plena Guerra Civil en la Ley penal y procesal para delitos monetarios de 24 de noviembre de 1938, en virtud de la cual se prohibían todas las transacciones, cobros, pagos transferencias con el exterior con carácter general, requiriéndose autorización expresa del entonces existente Instituto Español de Moneda Extranjera (IEME) para la realización de cualquiera de estas operaciones (Álvarez y Eguidazu, 1996, p. 29).

Sin embargo, es con la Ley de Ordenación y Defensa de la Industria Nacional promulgada en 1939 cuando se aplica, claramente, el criterio de discriminación sobre las inversiones extranjeras. Prueba de ello, queda de manifiesto en la exposición de motivos de dicha ley: "...es la primera y más fundamental disposición de las varias que habrán de dictarse para crear una economía industrial española grande y próspera, liberada de la dependencia extranjera, que revalorice las materias primeras nacionales".

Dicha Ley clasificaba las industrias en cuatro grupos: industrias para la defensa nacional, industrias auxiliares para la defensa nacional, industrias básicas para la economía nacional (incluía todas aquellas

imprescindibles para establecer un régimen de autarquía económica), y las industrias diversas (que incluían todas las demás) (artículo 3). En cuanto a las industrias para la Defensa Nacional, quedaba absolutamente prohibida la inversión extranjera en las mismas, mientras que para el resto regía el siguiente sistema de protección:

- En términos generales, la participación extranjera en el capital social de cualquier empresa española no podía exceder del 25% del total (artículo 5.a).
- La aportación del capital extranjero debía efectuarse en divisas cotizadas en España o en utillaje que no se obtuviera en la producción nacional (artículo 5.a).
- Se facultaba al estado para autorizar, con independencia de la participación extranjera en la sociedad, la adquisición de maquinaria, herramental, patentes, privilegios y planos de origen extranjero, siempre que resultaran necesarios para el desarrollo de la actividad y siempre que no excediesen del 20% del capital social (artículo 5.a).
- Al exigir la Ley un mínimo de 75% de capital español, cualquiera que sea la forma jurídica de la entidad, en consecuencia los socios españoles debían contar con las tres cuartas partes de los votos en los órganos de gestión (artículo 5.c)
- Además, se reservaba a los españoles la totalidad de los cargos directivos, de gestión, administración o representación de las sociedades. Sin embargo, si se trataba de sociedades anónimas, se reconocía el derecho de los extranjeros a participar en el consejo de administración, de forma proporcional a su participación, hasta una cuarta parte. No obstante, la Ley establecía explícitamente que en todo momento la presidencia del consejo y los cargos directivos debían recaer en manos de españoles (artículo 5. d).

- Finalmente, excepcionalmente, se faculta al Consejo de Ministros para modificar en sentido favorable para los extranjeros, las restricciones impuestas en función del interés que tales inversiones pudieran tener para la economía española (artículo 7).

Esta legislación tan restrictiva, unida a la inconvertibilidad de la peseta y al rígido control de cambios, no incentivaban el establecimiento de filiales por parte de las empresas extranjeras, aunque como tal y como señalan Álvarez y Eguidazu (1996, *op. cit.*, p. 31), aunque España hubiese contado con la normativa más permisiva, la coyuntura nacional e internacional de aquellos años (Segunda Guerra Mundial, reconstrucción Europea...) difícilmente hubiera propiciado un flujo apreciable de inversiones.

#### **4. Tercera etapa (1959- 1978)**

En la segunda mitad de la década de los cincuenta se inicia la crisis del modelo autárquico y empieza un proceso de liberalización y apertura al exterior para modernizar el país. La política económica del gobierno da un giro de ciento ochenta grados, ya que, entre otras medidas, se aplica el Plan de Estabilización, en 1959 España pasa a ser miembro de la OCDE y finalmente, en 1961 se declara la convertibilidad de la peseta.

En materia de inversiones extranjeras la liberalización se pone de manifiesto en el Decreto-Ley 16/1959, de 27 de julio, en los Decretos 1735/1959, de 30 de septiembre y 230/1959, de 24 de diciembre, y las Órdenes Ministeriales de 24 de diciembre de 1959 y de 10 de febrero de 1960.

Según Huerta (1992, *op. cit.*, p. 96) la nueva normativa facilitó la entrada de capitales extranjeros y esto supuso un aumento en las disponibilidades de ahorro interno, compensando parte del déficit comercial e impulsando la expansión de nuevas actividades económicas o la renovación de las existentes, alcanzando un elevado grado de crecimiento económico. Como

resultado, el importe total neto de las entradas de capitales, que entre 1959 y 1962 era alrededor de 91 millones de dólares por término medio, sobrepasó los 300 millones en la segunda mitad de los años sesenta, alcanzando en 1966 el nivel récord de 383 millones de dólares.

#### **4.1. Decreto- Ley 16/1959 de 27 de julio de 1959**

Esta normativa manifiesta en su exposición de motivos, que habiéndose iniciado la liberalización del comercio exterior para garantizar el abastecimiento de materias primas para la producción española, la presente ley tenía como objetivo reforzar la capitalización aumentando la cuota de ahorro de las empresas, utilizando la aportación de capital extranjero.

Esta Ley amplía el límite cuantitativo del Régimen anterior, ya que establece que si la participación extranjera excedía del 50% del capital de la empresa objeto de inversión se requería la previa autorización del consejo de ministros (artículo 5). El destino de tales inversiones podía ser, indistintamente, la creación de una empresa o la modernización o ampliación de una ya existente.

Además, cambia la anterior clasificación de las inversiones extranjeras, señalando dos categorías: a) inversiones en empresas españolas de preferente interés económico y social; b) inversiones en empresas españolas que no reúnen la antedicha condición. Para clasificar las inversiones en una u otra categoría, se tenían en cuenta los criterios de prioridad y selección del Programa Nacional de Ordenación de las Inversiones, y muy especialmente, la circunstancia adicional de que dicha inversión fuese dirigida a la modernización o ampliación de instalaciones ya existentes (artículo 4).

Las inversiones calificadas de preferente interés económico y social disfrutaban del derecho de transferencia al exterior, en divisa extranjera,



sin limitación cuantitativa alguna, de los beneficios percibidos por el capital exterior. Mientras que se discriminaba al resto de inversiones, ya que su derecho de transferencia de beneficios quedaba limitado como máximo al 6% anual del capital invertido (artículo 6).

También, se establecía un límite temporal a la transferencia al extranjero de los capitales invertidos en España. En el caso de las inversiones de interés preferente, debían transcurrir dos años desde la entrada en marcha normal de la empresa y realizarse en el curso de los dos años siguientes. En cuanto al segundo tipo de inversiones, el plazo era de dos y cuatro años respectivamente (artículo 7).

Sin embargo, la normativa autorizaba al gobierno a mejorar estas condiciones si la situación de la balanza de pagos y circunstancias del comercio exterior lo permitían.

Además, las empresas con participación de capital extranjero podían recurrir al crédito nacional y extranjero de forma limitada a las condiciones y topes que el Gobierno estableciese (artículo 9).

Por otro lado, quedaban excluidas del régimen las empresas cuya actividad estaba directamente relacionada con la defensa nacional, la información pública, la prestación de servicios públicos y las empresas dentro de sectores con legislación especial (minerías extractivas, cinematográficas, investigación y explotación de hidrocarburos, banca, seguros y navieras).

Por último, la legislación del 1959 no formula ninguna disposición en cuanto al desempeño de los órganos de gestión y de decisión por parte de extranjeros y por tanto, éstos podían pasar a ocupar dichos cargos, siempre proporcionalmente al capital que poseen.

#### **4.2. Modificaciones del Decreto-Ley del 1959: Decreto 1054/1962 de 17 de mayo, Decreto 701/1963 de 18 de abril y Decreto de 11 de octubre de 1973**

Durante el período de vigencia del régimen establecido en 1959, se produjeron tres modificaciones importantes. Las dos primeras supusieron un avance importante en el proceso de liberalización, mientras que la última implicó todo lo contrario.

El Decreto 1054/1962 modificó los artículos 6 y 7 de la Ley anterior motivando de forma clara la inversión extranjera en el país. Se estableció una total liberalización de la transferencia de capitales y beneficios al exterior, sin límites cuantitativos ni temporales, tanto si la actividad objeto de la inversión extranjera era de interés preferente o no.

El Decreto 701/1963 introdujo un cambio de gran trascendencia, ya que permitió una participación extranjera ilimitada en dieciocho sectores industriales, rompiendo de este modo la frontera del 50% capital social<sup>1</sup>. Lo que se pretendía con esta medida era desarrollar aquellos sectores de actividad que necesitaban de un apoyo técnico del exterior. Sin embargo, tal y como señala Álvarez y Eguidazu (1996, *op. cit.* p. 40) el capital extranjero se aprovechó de esta liberalización, para constituir sociedades que aparentemente, según su objeto social se dedicaban a actividades

---

<sup>1</sup> Según Álvarez y Eguidazu (1996, *op. cit.* p. 36), los sectores eran los siguientes: 1) siderurgia e industrias de los metales no férricos, 2) cemento, 3) prefabricados de construcción en general, 4) textil, 5) alimentación, 6) curtidos y calzado, 7) artes gráficas, 8) construcción de máquinas-herramientas, 9) construcción de maquinaria textil, química, eléctrica y agrícola, 10) ácidos bases, sales inorgánicas y electroquímica, 11) productos derivados de las resinas naturales, 12) resinas sintéticas y materias plásticas, 13) electrónica, 14) industria del frío, 15) industrias auxiliares para la agricultura, 16) manipulación, conservación e industrialización de productos agrícolas, pecuarios y forestales, 17) industrias para la alimentación del ganado y 18) construcción, ampliación y explotación de hoteles.

contempladas en alguno de los dieciocho sectores, pero que realmente llevaban a cabo otro tipo de negocios.

Es por esta falta de control que el 11 de octubre de 1973 se promulgó una tercera modificación, que supuso un retroceso en el proceso de liberalización, ya que se derogó el Decreto 701/1963, y con él, se volvió a reestablecer el límite del 50% del capital social para prácticamente todos los sectores de la economía.

Sin embargo, no bastaba con estas modificaciones para conseguir superar todas las limitaciones de la legislación vigente hasta el momento, sino que era necesario redactar una nueva ley que la refundiese y completase.

#### **4.3. Régimen de inversiones extranjeras en España de 1974: Decreto 31 de octubre de 1974, num. 302/1974 y Decreto num. 3022/1974**

El Régimen de inversiones extranjeras en España de 1974 quedó regulado por la Ley contemplada en el Decreto de 31 de octubre de 1974, número 3021/1974 y en el reglamento establecido en el Decreto número 3022/1974. La intención de este nuevo régimen era refundir y completar las disposiciones vigentes hasta ese momento, manteniendo el grado de libertad conseguido con la legislación anterior, al mismo tiempo que se superaban sus defectos. Sin embargo, a pesar de que la intención de estos decretos era la de no modificar, en absoluto, el grado de apertura logrado con el Régimen del 1959, dicho objetivo no se vio del todo conseguido.

En concreto, el Régimen del 1974 ofrece los siguientes puntos de interés que conviene resaltar:

En primer lugar, el artículo 1 define por primera vez que se entiende por inversión extranjera. Dicha definición atiende al protagonista de la inversión y no al origen extranjero de los bienes aportados. Según este artículo, se considera inversión extranjera aquella realizada en España por

las personas extranjeras privadas, físicas o jurídicas, con independencia de que fueran o no residentes en España, y de igual forma, las inversiones realizadas por sociedades españolas con participación extranjera en su capital (artículo 1.2)<sup>2</sup>. Es precisamente en este último punto donde se produce una modificación con respecto al Régimen del 1959. La legislación anterior no contemplaba como inversión extranjera aquella que proviniera de una sociedad española participada por capital extranjero, en consecuencia, constituía una práctica habitual eludir la normativa a través de estas inversiones indirectas o "en cascada".

En segundo lugar, se produce una innovación importante en cuanto al establecimiento de sucursales<sup>3</sup>. Hasta el 1974 la legislación no regulaba la presencia de sucursales de empresas extranjeras en España, en consecuencia, las sociedades extranjeras podían operar libremente en España aprovechando esta laguna legislativa. Por tanto, existía un contrasentido, ya que tal y como enuncia Garcés (1975, *op. cit.*, p. 57) no había ninguna razón para limitar la participación extranjera en empresas españolas, si el propio sistema legislativo permitía sin restricciones el establecimiento de sucursales, cuyo capital, por definición, es totalmente extranjero. Por ello, la nueva legislación contempla que las inversiones extranjeras podían llevarse a efecto, además de las formas tradicionales (como la participación en una Sociedad española), mediante la creación de sucursales o establecimientos de personas jurídicas extranjeras (artículo 3).

---

<sup>2</sup> De otro lado, el artículo 28 dejaba claro que aquellas empresas cuyas actividades estaban directamente relacionadas con la defensa nacional, no podían ser objeto de inversiones extranjeras.

<sup>3</sup> Garcés (1975, *op. cit.*, p. 56) explica que el concepto de sucursal no ha de entenderse como una desmembración jurídica de la sociedad que la efectúa, sino simplemente como la creación de un nuevo establecimiento que tendrá una relación de mayor o menor dependencia respecto al establecimiento principal. Es decir, que no se produce el nacimiento de una nueva personalidad jurídica, sino que es la propia sociedad la que mediante la sucursal hace acto de presencia en una nueva área geográfica.

En tercer lugar, la Ley sigue contemplando la autorización previa para ciertas inversiones extranjeras. Esta autorización era concedida por el Consejo de Ministros, órgano al que competía realizar la mayoría de autorizaciones previas, y en su defecto, era el Ministerio de Comercio quien otorgaba dicha concesión (artículo 25 y 26). Las inversiones extranjeras en España que requerían previa autorización administrativa eran las siguientes, según el texto refundido otorgado por Real Decreto 3021/ 1974:

- Aquellas inversiones extranjeras directas que como consecuencia de dicha inversión, la participación extranjera excediera del 50% del capital de la Sociedad española. Además, una vez obtenida la autorización administrativa, también era necesario la autorización previa para toda modificación del objeto social, aumento de capital o incremento del porcentaje de participación extranjera (artículo 5).
- Las inversiones de Sociedades españolas, participadas por capital extranjero, en otras Sociedades españolas cuando dicha inversión superaba el 50% del capital de las mismas (artículo 25.2).
- Las inversiones extranjeras a través del establecimiento de sucursales en España.
- Aquellas inversiones extranjeras que pretendían realizarse en empresas de prestación de servicios públicos, siempre que la inversión extranjera superase el 25% del capital de la empresa (artículo 29.1)
- Las inversiones que pretendían realizarse en empresas de sectores especialmente reguladas, si como consecuencia de la inversión, la participación extranjera en la Sociedad excedía del porcentaje de libre inversión establecido en la legislación específica que le sea aplicable (artículo 29.2).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>La primera disposición final del Decreto 3021/ 1974 dispone que las empresas que pertenecen a sectores con legislación específica son: empresas para la

- Además, los Gobiernos o entidades oficiales extranjeras necesitaban una autorización especial para poder realizar inversiones de capital extranjero en España (disposición adicional tercera)

El Régimen del 1974, en cierta manera, supuso un paso atrás en el proceso de liberalización iniciado en el 1959, ya que impuso la autorización administrativa para diversas operaciones que anteriormente podían realizarse libremente (principalmente el establecimiento de sucursales y las inversiones indirectas ).

En cuarto lugar, la ley mantiene el derecho, establecido en el decreto de 17 de mayo del 1962, de los titulares de inversiones extranjeras a la transferencia al extranjero, sin limitación cuantitativa alguna, de los beneficios, dividendos legalmente repartidos, capitales invertidos y plusvalías obtenidas de las enajenaciones (artículo 9. 1).

Por último, se produce un cambio en el sistema de control administrativo con respecto a la anterior legislación introduciendo una mayor coherencia y coordinación. La Ley del 1974 estableció que independientemente de si la inversión extranjera requiriese o no autorización previa, debía ser declarada en el Registro de Inversiones Extranjeras del Ministerio de Comercio (artículo 22). Éste substituyó a los órganos administrativos de la anterior legislación (Instituto Español de Moneda Extranjera, IEME y Oficina de Coordinación y Programación Económica, OCYPE).

---

producción cinematográfica; empresas explotadoras de emisoras locales de radio; empresas periodísticas; editoriales; mineras; empresas dedicadas a la explotación de hidrocarburos; bancarias; de seguros; dedicadas al refinado de petróleo; empresas de transporte aéreo; navieras; concesiones de aprovechamiento de aguas públicas; Sociedades contratistas de obras, servicios y suministros con el Estado.

## **5. Cuarta etapa (1978-1985)**

Este período se caracteriza por mantener vigente el Régimen sobre inversiones extranjeras establecido en 1974; no obstante, se produjeron algunos cambios de diversa consideración.

### **5.1. Real Decreto 29-9-1978 num. 2619/1978**

La modificación que realiza este decreto consiste en incorporar unas nuevas disposiciones adicionales que regulan con mayor minuciosidad las inversiones que en España podían realizar los estados, gobiernos y entidades públicas extranjeras y las empresas o sociedades que de los mismos, directa o indirectamente, dependían.

### **5.2. Reales Decretos 27-3-1981 num. 622/1981 y 623/1981**

El cambio más significativo de estos Reales Decretos fue la determinación de nuevas responsabilidades en cuanto a la competencia de las autorizaciones de las inversiones extranjeras directas en España. En este sentido, el decreto modifica la responsabilidad, casi exclusiva, del Consejo de Ministros y del Ministerio de Comercio, contemplada en el decreto anterior, estableciendo en la asignación de las competencias, unos límites en las cuantías de la inversión. La razón de esta modificación, reside en la sobrecarga de trabajo del Consejo de Ministros que, en ocasiones, comportaba grandes retrasos en autorizaciones de inversiones extranjeras de poca envergadura.

El artículo 2 del Real Decreto 622/1981 establece que la autorización de las inversiones en las sociedades de nueva constitución y en la adquisición de participaciones en una sociedad ya existente, se otorgará por:

- la Dirección General de Transacciones Exteriores, cuando el importe de la inversión extranjera no exceda de 50.000.000 de ptas.

- La Dirección General de Transacciones Exteriores, previo informe de la Junta de Inversiones Exteriores, si excede de 50.000.000 ptas y no supera 250.000.000 ptas.
- El Ministro de Economía y Comercio, previo informe de la Junta de Inversiones exteriores, si excede de 250.000.000 ptas y no supera 500.000.000 ptas.
- El Consejo de Ministros, previo informe de la Junta de Inversiones exteriores y a propuesta del Ministro de Economía y Comercio, si excede de 500.000.000 ptas.

Además, en las industrias de química no de base, electrónica e informática y en aquellas con planes de reconversión industrial aprobados por el gobierno será necesario el informe previo del Ministerio de Industria y Energía, que deberá evacuarse en el plazo de veinte días (artículo 2.3).

También, la Disposición Adicional cuarta enuncia que es responsabilidad de la Dirección General de Transacciones Exteriores, la autorización de las inversiones directas llevadas a cabo por las sucursales españolas de Sociedades extranjeras.

Por otro lado, un cambio importante lo introdujo el Real Decreto 623/1981, ya que liberalizó las inversiones extranjeras efectuadas con aportación dineraria y por importe no superior a los 25 millones de ptas., ya que simplemente debían someterse a verificación administrativa previa. Este Real Decreto, a pesar de aplicarse en un ámbito muy reducido, fue el primero en introducir la sustitución del régimen administrativo de autorización por el de verificación previa.

Estas modificaciones del régimen anterior pueden interpretarse como un tímido paso hacia la liberalización, ya que por un lado, se liberalizan un cierto tipo de inversiones, y por otro, se delega parte de responsabilidad, sobre las autorizaciones administrativas, a órganos de gobierno de menor jerarquía.



## **6. Quinta etapa: Incorporación de España en la Comunidad Económica Europea**

### **6.1. Real Decreto 29 de mayo de 1985 num. 1042/1985**

Con este Real Decreto comienza la aplicación del principio de equiparación en materia de inversiones extranjeras en España adelantándose al cumplimiento del compromiso de España con la CEE. Por ello, elimina todos los límites cuantitativos anteriores y suprime el, hasta entonces, sistema general de autorización previa, sustituyéndolo por una mera notificación previa o verificación con silencio administrativo positivo. El procedimiento de la verificación administrativa, se encuentra contemplado en el propio ordenamiento comunitario y faculta a la administración a efectuar una tarea de comprobación de la naturaleza y realidad de las transacciones.

En este sentido, el Real Decreto enuncia que quedan autorizadas con carácter general las inversiones extranjeras de todas clases que se hagan con aportación dineraria exterior y que vayan destinadas a la participación en una sociedad española o a la creación de sucursales (artículo 1). De otro lado, aunque los proyectos de inversiones sean autorizados con carácter general por el Real Decreto, deberán presentarse, para obtener una verificación previa, ante la Dirección General de Transacciones Exteriores, que en el plazo de treinta días hábiles notificará al interesado su resolución (artículo 2).

A pesar de esta liberalización general, la administración se reservaba el derecho a denegar excepcionalmente la autorización para aquellos proyectos que, por razón de su cuantía, naturaleza o características financieras, puedan tener consecuencias perjudiciales para los objetivos económicos nacionales (artículo 3).

Además, se siguen manteniendo fuera de la liberalización las inversiones extranjeras en actividades relacionadas con la defensa nacional, en las empresas de prestación de servicios públicos y en aquellos sectores regulados por legislaciones específicas en materia de inversiones extranjeras (artículo 4). También sigue vigente la autorización especial para que los gobiernos o entidades oficiales extranjeros puedan realizar inversiones en España (artículo 5).

## **6.2. Real Decreto Legislativo 1265/1986 de 27 de junio (RCL 1986/2098)**

El Real Decreto Legislativo 1265/1986, de 27 de Junio (RCL 1986/2098) permitió aprobar la Ley de Inversiones Extranjeras en España, derogando el anterior régimen establecido en el 1974, adaptando así la normativa española a las exigencias del ordenamiento comunitario. Además, se publicó el Reglamento de Inversiones Extranjeras en España aprobado por el Real Decreto 2077/1986, de 25 de septiembre (RCL 1986\3106), que complementó y desarrolló los principios y criterios allí establecidos.

El Real Decreto Legislativo 1265/1986 se promulgó en un contexto en que aún existía control de cambios en nuestro país. Al mismo tiempo, la adhesión de España a la CEE se produjo con reconocimiento de período transitorio para adaptar algunas Directivas comunitarias sobre movimientos de capital, en aplicación del artículo 67 del Tratado de Roma. No obstante, en materia de inversiones extranjeras no se preveía período transitorio alguno, de modo que se debían modificar aquellos aspectos de la ley española que discrepaban con la normativa comunitaria.

El presente Real Decreto, mantiene prácticamente las mismas bases de libertad establecidos en el Real Decreto 1042/1985 y realiza algunos cambios con respecto al régimen del 1974:

Éstos son por un lado, una nueva definición de las modalidades de inversión más acorde con las categorías comunitarias. En este sentido, cabe destacar una definición mucho más técnica de las inversiones directas y de las inversiones de cartera, utilizándose como criterio diferenciador la influencia en la gestión de la sociedad y no el de la cotización en bolsa, que es el que se había utilizado hasta entonces. De otro lado, y al igual que en el régimen comunitario, se cambió la definición de las inversiones directas, incluyéndose los préstamos financieros como una modalidad de inversión extranjera.

De hecho, el Real Decreto consideraba como inversiones directas, aquellas que pretendían realizarse mediante: a) la participación en una sociedad española que permitiese al inversor extranjero la influencia efectiva en la gestión o control de la misma; b) la constitución de sucursales o establecimientos de sociedades extranjeras; c) la concesión de préstamos de duración superior a cinco años, con el fin de establecer o mantener vínculos económicos duraderos; d) la reinversión de beneficios obtenidos por el inversor extranjero con el fin de mantener vínculos económicos duraderos (artículo 5).

En cuanto al grado de apertura del país al movimiento de capitales, la ley establece por primera vez de forma explícita, que “las inversiones directas extranjeras en España son libres” (artículo 6). Sin embargo, somete a trámite de verificación administrativa, sin que ello suponga perder la libertad, en los siguientes casos:

- Las inversiones extranjeras que consistan en la participación en una Sociedad española que permita la influencia efectiva en su control o en la reinversión de beneficios obtenidos por el inversor extranjero, cuando como consecuencia de la inversión, la participación extranjera exceda del 50% del capital social.

- La reinversión de beneficios realizada por sucursales o establecimientos de sociedades extranjeras o por las explotaciones que realicen personas físicas no residentes.
- Las inversiones que pretendan llevarse a cabo a través de la constitución de sucursales o establecimientos de sociedades extranjeras o las inversiones que constituyan una concesión de préstamos de duración superior a cinco años, con el fin de establecer vínculos económicos duraderos.

En cuanto al trámite administrativo, éste se encuentra regulado en artículo 7 del reglamento y establece que los proyectos de inversiones deberán presentarse a la Dirección General de Transacciones Exteriores para que ésta exprese su verificación, notificando al interesado su conformidad o disconformidad al mismo, en un plazo de treinta días hábiles. La Dirección General de Transacciones Exteriores denegará su conformidad cuando la inversión proyectada no se ajuste o incumpla la reglamentación de control de cambios (artículo 25.5).

Por último, este nuevo régimen reduce el número de sectores con regulación específica, adecuándose a lo establecido en los artículos 56.1 y 223.1 del Tratado Constitutivo de la CEE, en esta materia. Éstos sectores pasan a ser el juego, las actividades directamente relacionadas con la defensa nacional, la televisión, la radio y el transporte aéreo.

### **6.3. Real Decreto 671/1992 de 2 de julio de 1992**

El anterior Real Decreto 1265/1986 fue derogado por el Real Decreto 671/1992, de 2 de julio, con el fin de incorporar plenamente al ordenamiento español sobre inversiones extranjeras, las previsiones comunitarias sobre la libertad de movimientos de capital contempladas en la Directiva 88/361, del Consejo de la Comunidad Económica Europea, de 24 de Junio de 1988. Ésta declaraba, por primera vez, la plena libertad de

movimientos de capitales sin excepciones ninguna clase, y prohibía cualquier tipo de restricción a las transacciones entre los Estados miembros. La fecha de entrada en vigor quedó fijada para el 1 de julio de 1990, aunque para algunos países, entre ellos España, se alargó hasta el 31 de diciembre de 1992.

El presente Real Decreto estableció un régimen general de libertad para las inversiones extranjeras en España, sin más excepciones que las relativas a inversiones extranjeras no comunitarias en los sectores con regulación especial y las efectuadas por sujetos públicos distintos de los Estados miembros de la CEE, inversiones a las que era de aplicación el régimen de autorización administrativa previa. También dispone la autorización previa para aquellas inversiones, que procedentes de países no comunitarios, podían tener consecuencias perjudiciales para los intereses del Estado español. Por último, contemplaba de manera especial las inversiones procedentes de los denominados paraísos fiscales, dada la especial problemática fiscal y de control de los cambios.

Por otro lado, este nuevo régimen, en comparación al anterior, reduce los casos de inversión directa que requerían la verificación previa, ampliando de esta manera, el régimen de libertad. En este sentido, el decreto enuncia que no necesitarán la verificación administrativa previa las inversiones extranjeras directas en España, salvo en los siguientes supuestos (artículo 7):

a) Cuando la participación extranjera supere el 50% del capital de la sociedad española destinataria de la inversión, y se dé además alguna de las siguientes condiciones:

- Que el importe de la inversión sea superior a los 500.000.000 de pesetas.
- Que la participación extranjera en el capital social más reservas de la sociedad española supere la cifra de 500.000.000 de pesetas, bien con

anterioridad a la inversión proyectada, bien como consecuencia de la misma.

b) Cuando la cuantía de los préstamos concedidos a la sociedad española supere los 500.000.000 de pesetas o procedan de personas residentes en países calificados como paraísos fiscales.

c) Cuando la participación extranjera supere el 50% del capital de la sociedad española destinataria de la inversión, cualquiera que sea su cuantía, bien con anterioridad a ésta, bien como consecuencia de la misma.

d) Cuando se trate de la constitución de sucursales o establecimientos o de ampliación de su dotación y ésta supere los 500.000.000 de pesetas, bien con anterioridad a la inversión proyectada, bien como consecuencia de la misma.

Por último, el Real Decreto 671/1992 establece que las inversiones extranjeras en España y su liquidación serán declaradas al Registro de Inversiones del Ministerio de Economía y Hacienda. Y que serán los titulares de la inversión extranjera, entre otros, los que estarán obligados a realizar la declaración (artículo 16).

## **7. Sexta etapa: Creación de la Unión Europea: Tratado de Maastricht: Real Decreto 23-4-1999, num. 664/1999**

Finalmente y hasta nuestros días, el Real Decreto 23-4-1999, num. 664/1999, es el que establece el actual Régimen Jurídico de las inversiones extranjeras en España y de las españolas en el exterior. Este real decreto es resultado de la adecuación de la normativa española al Tratado de la Unión Europea (Tratado de Maastricht). Éste proclama la plena libertad de los movimientos de capital, de esta forma se logra una equiparación con las restantes libertades comunitarias básicas.

El artículo 73.B del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea no sólo prohíbe las restricciones a los movimientos de capitales y a los pagos entre los Estados miembros, sino también entre éstos y terceros países. Sin embargo, el artículo 73.D, reconoce la facultad de los Estados miembros para establecer requisitos administrativos sobre las operaciones liberalizadas. Este artículo tiene dos fines: de una parte, posibilitar el conocimiento administrativo, estadístico o económico de tales operaciones, y de otra, admitir la adopción de medidas justificadas por razones de orden público y seguridad pública.

El anterior Real Decreto 671/1992, ha sido modificado por el Real Decreto 23-4-1999, num. 664/1999, vigente en la actualidad, fundamentalmente debido a dos razones:

Por un lado, porque el primero se caracterizaba por generar una superposición de controles, normativas y de competencias administrativas entre el Ministerio de Economía y Hacienda y otros departamentos sectoriales, e, incluso, con autoridades autonómicas, carentes de justificación en la actualidad, bajo el entorno de libertad de movimientos de capitales, establecido por el Tratado de Maastricht.

Y por otro lado, el Real Decreto 671/1992, tenía por finalidad incorporar plenamente al ordenamiento interno de la Directiva 88/361, del Consejo de la Comunidad Europea, y ésta actualmente se ha visto superada por la normativa incluida en el Tratado de Maastricht.

El Tratado de Maastricht establece unas previsiones sobre libertad de movimientos de capital que se fundamentan en torno a un sistema, caracterizado por la ausencia de controles administrativos de carácter previo. Por ello el actual Real Decreto tiene como finalidad primordial establecer procedimientos de declaración "a posteriori" de inversiones extranjeras, suprimiéndose los hasta ahora vigentes procedimientos de verificación y autorización previas. En este sentido, la ley establece que las inversiones extranjeras en España y su liquidación serán declaradas al

Registro de Inversiones del Ministerio de Economía y Hacienda, con una finalidad administrativa, estadística o económica (artículo 4.1)

Además, las sociedades españolas que tengan participación extranjera y las sucursales en España de personas no residentes, podrán ser requeridas a presentar en la Dirección de Política Comercial e Inversiones Exteriores una memoria anual relativa al desarrollo de la inversión (artículo 4.4)

Ahora bien, la ley contempla unas excepciones a este Régimen de liberalización. Éstas se concretan en:

- Si la inversión procede de paraísos fiscales, entendiéndose por tales los territorios o países previstos en el RD 1080/1991, de 5 de julio, el titular de la misma deberá efectuar la declaración con carácter previo a la realización de la inversión (artículo 4.2).
- A propuesta del Ministro de Economía y Hacienda, y en su caso, del titular del departamento competente por razón de la materia, y previo informe de la Junta de Inversiones Exteriores, podrá acordar, con carácter general o particular, la suspensión del régimen de liberalización establecido en el presente Real Decreto y siempre que las inversiones por su naturaleza, forma o condiciones de realización, afecten o puedan afectar a actividades relacionadas, aunque sólo sea de modo ocasional, con el ejercicio de poder público, o actividades que afecten o puedan afectar al orden público, seguridad y salud públicas (artículo 10.1).
- También, existe la posibilidad de suspender el régimen general de inversiones extranjeras en actividades directamente relacionadas con la Defensa Nacional. Las especiales características de este importante sector de actividades hacen necesario proceder de esta manera. Por tanto, y como única excepción, las inversiones extranjeras en España en empresas dedicadas a actividades relacionadas con la defensa nacional deberán obtener la previa autorización del Consejo de



Ministros. Ahora bien, en el caso de sociedades cotizadas en Bolsa de Valores que desarrollen estas actividades, únicamente requerirán autorización las adquisiciones por no residentes superiores al 5 por 100 del capital social de la sociedad española, o las que sin alcanzar este porcentaje, permitan al inversor formar parte, de su órgano de administración (artículo 11).

- Las disposiciones contenidas, se entenderán sin perjuicio de los regímenes especiales que afecten a las inversiones extranjeras en España establecidos en legislaciones sectoriales específicas, y en particular, en materia de transporte aéreo, radio, minerales y materias primas minerales de interés estratégico y derechos mineros, televisión, juego, telecomunicaciones, seguridad privada, fabricación, comercio o distribución de armas y explosivos de uso civil y actividades relacionadas con la defensa nacional (artículo 1. 2).

Por último otro de los cambios que ha supuesto la actual ley ha sido la supresión de las categorías tradicionales en las que se clasificaban las inversiones. Con anterioridad, las inversiones eran clasificadas como inversiones directas, inversiones en cartera (operaciones con títulos), inversiones en bienes inmuebles y otras formas de inversión. En el actual régimen el objeto de las inversiones extranjeras se clasifica en (artículo 3):

- a) Participación en sociedades españolas. Se entienden comprendidas bajo esta modalidad tanto la constitución de la sociedad, como la suscripción y adquisición total o parcial de sus acciones o asunción de participaciones sociales. Asimismo, quedan también incluidos en el presente apartado la adquisición de valores tales como derechos de suscripción de acciones, obligaciones convertibles en acciones u otros valores análogos que por su naturaleza den derecho a la participación en el capital, así como cualquier negocio jurídico en virtud del cual se adquieran derechos políticos.
- b) La constitución y ampliación de la dotación de sucursales.

- c) La suscripción y adquisición de valores negociables representativos de empréstitos emitidos por residentes.
- d) La participación en fondos de inversión, inscritos en los Registros de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- e) La adquisición de bienes inmuebles sitos en España, cuyo importe total supere los 500.000.000 de ptas., o cuando proceda de paraísos fiscales.
- f) La constitución, normalización o participación en contratos de cuentas en participación, fundaciones, agrupaciones de interés económico, cooperativas y comunidades de bienes, cuando el valor total sea superior a los 500.000.000 de ptas.

## Bibliografía

Álvarez Pastor, D. y Eguidazu F. (1996): *Inversiones Extranjeras*, Editorial Aranzadi.

Bajo Rubio, O. y López Pueyo, C. (1996): "La Inversión extranjera en la industria manufacturera Española. 1986-1993", *Papeles de Economía Española*, num. 66, pp. 176-190.

Bajo Rubio, O. (1991): "Determinantes macroeconómicos y sectoriales de la inversión extranjera directa en España", *Información Comercial Española*, agosto-septiembre, num. 696-697, pp. 53-74.

Barquero Garcés, C. (1971): *Inversiones Extranjeras: la Realidad Española*, Servicio de publicaciones de la Escuela de Administración Empresarial (E.A.E), Barcelona.

BOE, 15 de diciembre de 1939 num. 349 : Ley de ordenación y Defensa de la Industria Nacional de 24 de Noviembre de 1939.

BOE, 28 de julio de 1959 num. 179 (p. 10197-10198): Decreto- Ley 16/1959 de 27 de Julio de 1959.

BOE, 6 de noviembre de 1974, num. 2676(p. 25.563): Régimen de Inversiones Extranjeras en España de 1974; Decreto 31 de octubre de 1974, num. 302/1974 y Decreto num. 3022/1974.

BOE, 8 de noviembre de 1978, num. 267, (p. 25546): Real Decreto 29-9-1978, num. 2619/1978.

BOE, 6 de abril de 1981, num. 82, (p. 7414): Reales Decretos 27-3-1981, num. 622/1981 y 623/1981.

BOE, 2 de julio de 1985, num. 157, (p. 20693) Real Decreto 29 de mayo de 1985, num. 1042/1985.

BOE, 17 de septiembre de 1985, num. 223, (p. 29187) Rectificaciones del Real Decreto 29 de mayo de 1985, num. 1042/1985.

BOE, 7 de octubre de 1986, num. 240, (p. 34121): Real Decreto Legislativo 1265/1986, de 27 de Junio (RCL 1986/2098).

BOE, 21 de octubre de 1986, num. 252 (p. 35560): Rectificaciones de Real Decreto Legislativo 1265/1986, de 27 de Junio (RCL 1986/2098).

BOE, 4 de julio de 1992, num. 160 (p. 23010): Real Decreto 671/1992, de 2 de julio, de 1992.

BOE, 4 de mayo de 1999, num. 106, (p. 16273): Real Decreto 23-4-1999, num. 664/1999.

Buesa, M. y Molero, J. (1997): "El capital extranjero", en García Delgado, J.L, Myro y Martínez Serrano, *Lecciones de Economía Española*, Editorial Civitas, Madrid, pp. 463-483.

Campa, J.M. y Guillén, M.F. (1996): "Spain. A boom from economic integration", en Dunning, J.H. y Narula, R. (Ed.): *Foreign Direct Investment and Governments*, Routledge, pp.206-239.

De la Dehesa, G. et al (1987): *Las Inversiones Extranjeras en España y Españolas en el Exterior*, Biblioteca de Economía Española, Editorial Orbis, Barcelona.

Fariñas, J.C. y Martín, C. (1988): "Determinantes del comercio intraindustrial en España", en Velarde, J. et al. (Ed.): *El Sector Exterior de la Economía Española*, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, pp. 217-259.

Fomento de la Producción (2001): *Las 2000 mayores empresas españolas en el 2000*, Edición Fomento de la Producción, Barcelona.

Fomento de la Producción (1996): *Las 2500 mayores empresas españolas en 1995*, Edición Fomento de la Producción, Barcelona.

- Fomento de la Producción (1991): *Las 2500 mayores empresas españolas en el 1990*, Edición Fomento de la Producción, Barcelona.
- Fomento de la Producción (1986): *Las 2000 mayores empresas españolas en el 1985*, Edición Fomento de la Producción, Barcelona.
- Fomento de la Producción (1981): *Las 1500 mayores empresas españolas en 1980*, Edición Fomento de la Producción, Barcelona.
- Fomento de la Producción (1977): *Las 1500 mayores empresas españolas* Edición Fomento de la Producción, Barcelona.
- Fomento de la Producción (1973): *Las 1000 mayores empresas españolas*, Edición Fomento de la Producción, Barcelona.
- Fundación BBV (1999): *Renta Nacional de España y su distribución provincial. Serie Homogénea 1955 a 1993 y avances 1994 a 1997*, Tomo I Ediciones Nobel SA, Bilbao.
- Fundación BBV (2000): *Renta Nacional de España y su distribución provincial. Año 1995 y avances 1996 a 1999*, Ediciones Nobel SA, Bilbao.
- Fundación BBV (1999): *Renta Nacional de España y su distribución provincial. Serie Homogénea 1955 a 1993 y avances 1994 a 1997*, Tomo II Ediciones Nobel SA, Bilbao.
- Garcés, V. (1975): *Régimen Jurídico de las Inversiones Extranjeras en España*, Ediciones Polígrafa.
- Giráldez Pidal, E. (1995): "La internacionalización de la economía catalana", *Cataluña Empresarial*, num. 76, pp. 64-66.
- Giráldez Pidal, E. (1994): "Relacions financeres i tecnològiques amb l'estranger", *L'Economia Catalana davant el canvi*, Editorial BBU.
- Giráldez Pidal, E. (1991): *Inversió Estrangera i Balança Tecnològica a Catalunya*, Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Economia i Empreses.

Giráldez Pidal, E. (1990): "Los flujos exteriores de la economía catalana" en Parellada, M. (Ed.) *Estructura Económica de Cataluña*, Espasa Calpe.

Huerta Huerta, R. (1992): *Inversiones Extranjeras en España*. Estudio Multidisciplinar, El Consultor.

Iranzo Gutiérrez, S. (1991): "Inversión extranjera directa: una estimación de la aportación real y financiera de las empresas extranjeras en España", *Información Comercial Española*, Agosto-Septiembre, números 696-697, pp. 25-52.

Iranzo, S. (1990): "La inversión extranjera en España y el comercio exterior", *Revista de Economía*, num. 5, pp. 71-76.

Jiménez Aguirre, C. y Madrid J.M. (1994): "Principales tendencias de la inversión extranjera directa: Especial referencia a España", *Información Comercial Española*, num. 2415, del 6 al 12 de junio.

López Muñoz, A. y García Delgado, J.L. (1968): *Crecimiento y Crisis del Capitalismo Español*, Edicusa, Madrid.

Martín C. y Velázquez, J. (1996): "Una estimación de la presencia de capital extranjero en la economía española y de algunas de sus consecuencias", *Papeles de Economía Española*, num.66, PP. 160-175.

Martín C. y Velázquez, J. (1993): "El capital extranjero y el comercio exterior de las empresas manufactureras", *Papeles de Economía Española*, num.56, pp. 221-233.

Martínez Serrano, J.A. y Myro, R. (1992): "La penetración del capital extranjero en la industria española", *Moneda y Crédito*, num. 194, pp.160-175.

Miravall, D. y Torres, A. (1986): "Comportamiento exportador de las empresas y competencia imperfecta", *Investigaciones Económicas*, Suplemento, pp. 159-177.

- Merino, F. y Salas, V. (1996): "Diferencias de eficiencia entre empresas nacionales y extranjeras en el sector manufacturero", *Papeles de Economía Española*, num. 66, pp. 191-208.
- Merino, F. y Salas, V. (1995): "La empresa extranjera en la manufactura española: sus efectos directos e indirectos", *Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo*, num. 9507.
- Molero, J. (2000): *Competencia Global y Cambio Tecnológico: Un Desafío para la Economía Española*, Editorial Pirámide, Madrid.
- Molero, J., Buesa, M. y Casado, M. (1995): "Factors in the siting and commercial behaviour of multinational companies in Spain", en Molero, J. (Ed.) *Technological innovation, multinational corporations and new international competitiveness. The Case of Intermediate Countries.*, Harwood Academic Publishers, pp. 265-292.
- Molero, J. y Buesa, M. (1993): "Multinational companies and technological change: basic traits and taxonomy of the behaviour of german industrial companies in Spain", *Research Policy*, num. 22 pp.265-278.
- Morán Reyero, P. (2000): "España: evolución de los flujos de inversión directa", *Cuadernos de Información Económica*, Num. 154, Enero/Febrero, pp. 16-24.
- Muñoz, Guarasa, M. (2000): "Las nuevas fuentes estadísticas sobre inversión extranjera en España. Un análisis comparativo", *Boletín Económico del ICE*, num. 2646, pp.25-30.
- Neven, D. y Siotis, G. (1993): "Foreign direct investment in the European Community: some policy issues", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.9 num.2, pp. 72-93.
- Peláez, P. y De Quinto, J. (1995): "Un examen de la inversión japonesa en España", *Boletín Económico de ICE*, num. 2473, del 9 al 15 de octubre, pp.9-20.

Pelegrín Solé, A. (1999): "La inversión manufacturera japonesa en España. Rasgos generales y aspectos comerciales", *Boletín Económico de ICE*, num. 2635, del 22 al 28 de Noviembre, pp.13-22.

Ramón-Solans Prat, et al. (2000): "La captación de inversiones extranjeras en España", *ESIC MARKET*, enero-abril, pp.165-188.

Rodríguez de Pablo, J. (1974): "La inversión extranjera en el sector químico", *Información Comercial Española*, septiembre, pp. 21-71.

Roldán, S., García Delgado, J.L. y Muñoz, J. (1973): *La Consolidación del Capitalismo en España: 1914-1920*, Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid.

Sainz Moreno, F. Y Fernández, L. (1965): "Historia de las inversiones extranjeras en España (1814-1959)", *Boletín de Estudios Económicos*, Universidad Comercial de Deusto, num. 65 mayo-agosto, p.387.

Sardà Dexeus, J. (1948): *La Política Monetaria y las Fluctuaciones de la Economía Española en el siglo XIX*, C.S.I.C, Madrid.

Subdirección General de Estudios del Sector exterior, (1998): "La inversión directa mundial y el papel de las multinacionales. (Informe de la UNCTAD)", *Boletín Económico del ICE*, num. 2593, 2 a 8 de noviembre.

Tamames, R. (1969): *Estructura Económica de España*, 4ª Edición, Biblioteca Universitaria de Economía, Guadiana Publicaciones.

Varela Parache, F. y Rodríguez de Pablo. J. (1974): "Las inversiones extranjeras en España: 1959-1974. Una vía de desarrollo"; *Información Comercial Española*, Septiembre, pp. 13-20.



## Capítulo

# 3

## Descripción de la metodología de la investigación

### 3.1. Introducción

Una vez realizada la revisión de literatura sobre la inversión directa extranjera en la industria, definido el entorno macroeconómico o legislativo en el que estas empresas se han tenido que desenvolver y cuantificada la importancia de su implantación en la estructura industrial catalana, en este capítulo se pretende introducir la metodología empleada para identificar, de acuerdo con el propósito de la presente investigación, el rol estratégico<sup>1</sup> que juegan las filiales catalanas en el conjunto de sus

---

<sup>1</sup> Tal y como se explicó en el capítulo 1, se entiende por rol estratégico de una filial la posición estratégica que ésta ocupa dentro del conjunto de la multinacional.

respectivas corporaciones multinacionales.

Si partimos de la base de que la corporación multinacional es como una red interorganizacional, en la que sus filiales cuentan con recursos y capacidades dispares según las necesidades de los diversos mercados locales (Bartlett y Ghoshal, 1990, *op. cit.*), podemos considerar que no todas las filiales de una misma multinacional ocupan una única posición estratégica, ni mantienen una idéntica relación con la matriz. En consecuencia, surge la necesidad de identificar e interpretar los distintos tipos de roles estratégicos que asumen las filiales catalanas en sus respectivas multinacionales, ya que, entre otros aspectos de interés, nos puede servir para lograr una mejor comprensión de los factores de localización que han llevado a estas multinacionales a instalarse en Cataluña.

### **3.2. Metodología empleada**

Para responder a la pregunta de investigación planteada, se hace necesario realizar una breve reseña de la metodología empleada resaltando por un lado, su adecuación para el presente estudio y por otro, sus limitaciones.

El punto de partida consiste en la construcción de un modelo analítico, basado en la literatura existente sobre roles estratégicos, que permita la obtención de un cuerpo teórico para la identificación de una tipología de roles estratégicos.

Para contrastar y aplicar dicho modelo analítico a la realidad catalana se ha optado por utilizar una **metodología ecléctica**, fundamentada en la combinación de dos tipos de herramientas analíticas. Por un lado, se ha empleado el **método del caso**<sup>2</sup> para recabar la información cualitativa

---

<sup>2</sup> Yin (1994, p. 23) define **el análisis de casos** como una forma de investigación empírica, que emplea múltiples fuentes de evidencia y que sirve para explicar

sobre las distintas filiales e interpretar los distintos roles estratégicos y por otro, se ha aplicado una técnica de análisis multivariante<sup>3</sup>, **el análisis cluster**<sup>4</sup>, utilizando el paquete estadístico SPSS versión, para la obtención de una tipología de empresas.

Ambos métodos son claramente compatibles, ya que aunque utilizan caminos distintos persiguen un objetivo común: una mejor comprensión de las relaciones múltiples entre los distintos elementos que intervienen en un fenómeno complejo. En consecuencia, ambos métodos resultan adecuados para el propósito de la investigación si tenemos en cuenta que en la determinación del rol estratégico de la filial intervienen numerosos elementos de diversa naturaleza, muchos de ellos, interrelacionados entre sí.

Por otro lado, el análisis cluster se ha incorporado en la presente investigación con el fin de superar una de las limitaciones más importantes de la metodología cualitativa: según Yin (1994, *op. cit.*, p. 35), a través de esta última técnica de investigación no existe ningún método específico para identificar y catalogar de manera exacta los diversos casos analizados, ya que normalmente el investigador espera que éstos sean lo suficientemente dispares para poder reconocer los distintos patrones de comportamiento. Sin embargo, el análisis cluster supera este inconveniente, ya que se trata de una técnica estadística excelente para clasificar, mediante un método exacto, los diferentes grupos homogéneos y

---

fenómenos contemporáneos complejos en los que intervienen un gran número de elementos o variables difíciles de limitar.

<sup>3</sup> En un sentido amplio, **el análisis multivariante** se refiere a todos los métodos estadísticos que analizan simultáneamente medidas múltiples de cada individuo sometido a investigación (Hair et al 1999, p. 4).

<sup>4</sup> El **análisis cluster** es una técnica multivariante que se utiliza para combinar observaciones formando grupos donde cada uno de ellos es homogéneo con respecto a ciertas características y a la vez diferente del resto de grupos en relación a las mismas características (Sharma, 1996, p. 185). En el capítulo 6 se explica en mayor profundidad la técnica del análisis cluster.

mutuamente excluyentes entre sí.

Por su parte, la metodología cualitativa viene a complementar el análisis cluster, ya que mientras que éste último tan sólo será utilizado para detectar grandes tendencias en el comportamiento de las filiales seleccionadas, agrupando y estableciendo las distintas categorías, el análisis cualitativo presenta un mayor carácter explicativo que nos permitirá detallar y precisar con mayor profundidad cada uno de los roles estratégicos resultantes.

Por tanto, el análisis cluster se empleará para decidir la inclusión de un caso determinado en una categoría u otra, y la fase de descripción, interpretación y evolución de los distintos roles estratégicos se efectuará a través de la metodología cualitativa.

No obstante, el uso de esta metodología ecléctica no está exenta de **limitaciones**:

Por un lado, cabe destacar que, en principio, en cualquier tipo de análisis cluster las variables consideradas tienen que respetar la métrica continua<sup>5</sup> (López Roldán y Lozares Colina, 2000, p. 148). Ahora bien, al realizar la recolección de la información sobre las empresas seleccionadas a través de la metodología de casos, la mayoría de datos obtenidos son de carácter cualitativo. Esta discrepancia se ha podido solucionar sin problemas convirtiendo las variables categóricas en escalas numéricas y procediendo a su estandarización o tipificación (ver capítulo 6).

Por otro lado, tanto la técnica cluster como la de análisis de casos no permiten una generalización de los resultados para el conjunto de la población, ya que no se fundamentan en bases de datos sobre las cuales deducir inferencias estadísticas para un universo a partir de una determinada muestra aleatoria. Sin embargo, dado el carácter exploratorio

---

<sup>5</sup> Por métrica continua se entiende que las variables se encuentren definidas siguiendo una escala de intervalo o cuantitativa.

de la presente investigación,<sup>6</sup> dicha limitación no tiene porqué constituir un inconveniente, ya que ambos métodos son considerados precisamente como excelentes técnicas de exploración (Yin, 1994, *op. cit.*, p. 16 y Hair et al., 1999, *op. cit.*, p. 493).

### **3.3. Procedimiento metodológico y estructura de la investigación**

Para aplicar la metodología definida en el apartado anterior, la presente investigación se estructura de acuerdo con las siguientes fases:

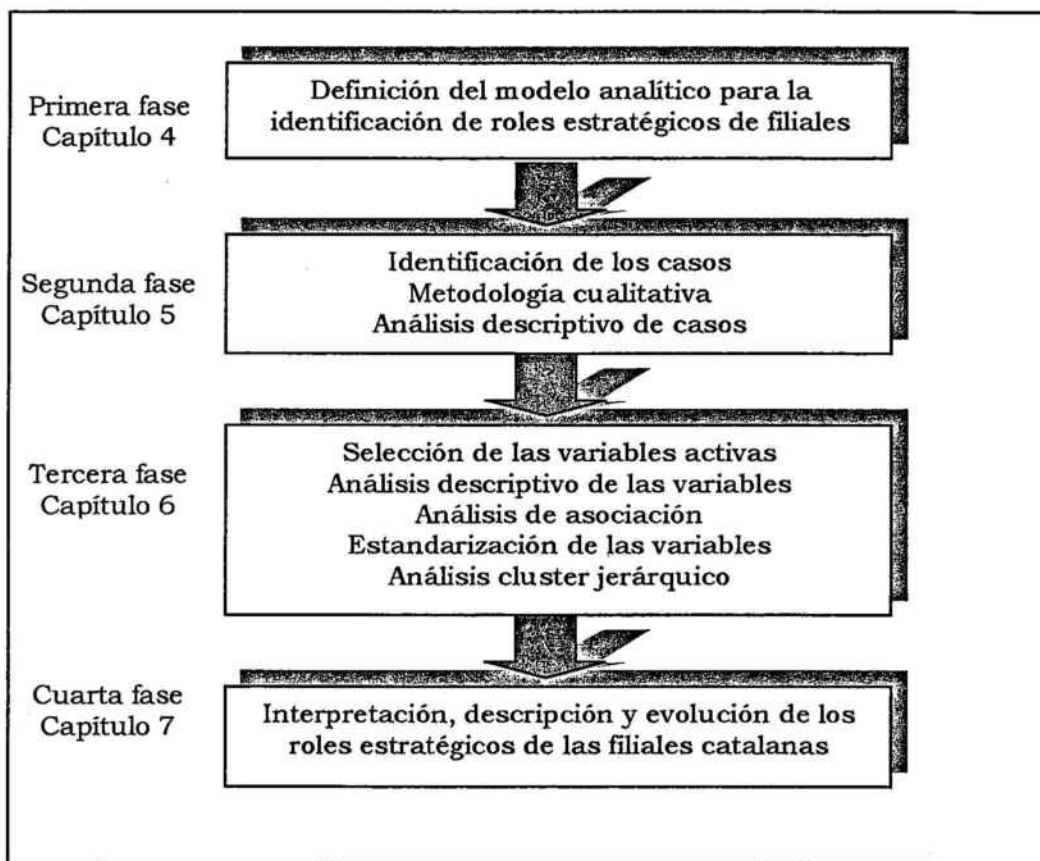
En primer lugar, en el capítulo 4, se procede a definir el modelo analítico que servirá como cuerpo teórico para la determinación de los roles estratégicos. A continuación, en el capítulo 5, se describe el procedimiento metodológico utilizado en la selección de las empresas a estudiar y se realiza un análisis descriptivo de los casos contemplados. En tercer lugar, en el capítulo 6, se pasa a definir las variables relevantes utilizadas para contrastar el modelo teórico, de manera que sirvan para caracterizar las empresas a agrupar. Asimismo se ahonda en la comprensión de dichas variables, realizando un análisis descriptivo y de asociación, mediante la utilización del paquete estadístico SPSS versión 9.0 para Windows. Para acabar éste capítulo, se aplica la técnica multivariante cluster que tendrá como resultado la creación de conglomerados de empresas que presentan comportamientos homogéneos. Y por último, en el capítulo 7, de acuerdo con los resultados obtenidos, se determinan los roles estratégicos de las filiales analizadas, pasando a describir los casos estudiados, contemplando su evolución y desarrollo. La figura 3.1, refleja de forma

---

<sup>6</sup> Según De la Fuente Sabaté (1996), las investigaciones de carácter exploratorio intentan avanzar en el conocimiento de los factores determinantes de un fenómeno y sus relaciones (no obvias) con otras partes de la realidad u otros fenómenos. Pueden dar lugar a clasificaciones o tipologías de individuos y fenómenos, y al estudio comparado con trabajos similares en otros ámbitos (disciplinares, sectoriales o geográficos).

esquemática la estructura del presente estudio.

**Figura 3.1. Procedimiento metodológico y estructura de la investigación**



Fuente: Elaboración propia

## Bibliografía

Bartlett, CA. y Ghoshal, S. (1991): "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, num. 4, pp. 603-625.

De la Fuente Sabaté, J.M. (1996): "Modelos de tesis doctorales", *Taller de Métodos y Técnicas de Investigación en Economía de la Empresa*, ACEDE, Sedano, Burgos 1996.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall.

López Roldán, P. y Lozares Colina, C. (2000): *Anàlisi Multivariable de Dades Estadístiques*, Col·lecció Materials Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions, Bellaterra.

Sharma, S. (1996): *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, Inc.

Yin, R.K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications.

## Capítulo

# 4

# Modelo analítico para la determinación de los roles estratégicos

### **4.1. Introducción**

Una vez expuesta la metodología a emplear para la determinación de los roles estratégicos de las filiales catalanas, el presente capítulo tiene como objetivo principal construir un modelo analítico que sirva como cuerpo teórico de base para la elaboración del trabajo de campo.

Tal y como se ha descrito en el capítulo 1, la aparición del modelo de empresa transnacional conduce a una diferenciación sistemática de los roles y responsabilidades de las distintas unidades de la organización multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1991, *op. cit.*, p. 68). A partir de esta circunstancia empiezan a proliferar los estudios y la literatura sobre los



distintos roles estratégicos que pueden asumir las subsidiarias de la empresa multinacional. También hemos visto como estos estudios planteaban múltiples tipologías, utilizando diferentes criterios de clasificación, que daban lugar a unos roles más o menos similares, aunque con distinta nomenclatura. El objetivo del presente capítulo es crear un compendio de dichos criterios para formular un nuevo modelo teórico y aplicarlo a las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras.

Concretamente, utilizaremos tres **factores clave** para determinar el rol estratégico de las filiales catalanas en el conjunto de la multinacional a la que pertenece. En primer lugar, estaría el área de influencia o de mercado a la que la filial accede; en segundo lugar, la naturaleza de las actividades realizadas, ya sean productivas, de I+D o de marketing; y en tercer lugar, el grado de autonomía o dependencia de la filial en la toma de decisiones.

#### **4.2. Primer factor: ámbito de influencia comercial o mercado**

El ámbito de influencia o mercado de la filial es un primer elemento que nos puede servir para reflejar la importancia del entorno al que accede dicha filial. Bartlett y Ghoshal (1991, *op. cit.*, p. 114) ya utilizaban como un criterio de clasificación del rol de la filial la importancia estratégica que tenía su entorno local dentro de la estrategia global de la empresa multinacional.

Resulta claro que, en general, aquella empresa que sólo tiene como destino de su fabricación el mercado doméstico tendrá un entorno menos importante para la multinacional que la filial que accede a un mayor número de países. Por tanto, el destino de la producción de la filial o el área de mercado cubierta será un elemento clave para la determinación de

su peso estratégico dentro de la multinacional. Lozano Chavarría (2000)<sup>1</sup>, Birkinshaw y Morrison (1995, *op. cit.*), Young, Hood y Dunlop (1988, *op. cit.*) y White y Poynter (1984, *op. cit.*) también eligen este criterio como un factor discriminador del rol estratégico de la subsidiaria.

Por otro lado, la amplitud de mercado no es escogida libremente por cada filial sino que viene condicionada por los tres elementos siguientes:

En primer lugar, **la naturaleza del producto fabricado** determina el área de mercado al que puede acceder una empresa y, por tanto, la estrategia de la filial. En concreto, inciden aspectos como los costes logísticos de transporte en relación al valor añadido del producto final y la necesidad de la proximidad al cliente, ya sea por el nivel de servicio dispensado o por los requerimientos de adaptación local del producto.

Según Dubois y Toyne (1993, *op. cit.*), si los costes logísticos son elevados en relación al valor del producto, la filial deberá encontrarse próxima al mercado final, hecho que limitará enormemente el campo de acción de la empresa. Por el contrario, si el producto es susceptible de ser transportado a grandes distancias, ya sea por su poco volumen, por su carácter no perecedero o por su gran valor añadido, el ámbito de mercado se amplía enormemente. Este aspecto no ha sido considerado por ningún trabajo empírico sobre los roles estratégicos de las filiales, aunque sí ha sido contemplado en los modelos sobre localización industrial y las redes de fabricación internacional.

Además, según la naturaleza del producto o la industria a la que pertenece, la multinacional variará su grado de respuesta a las demandas locales. Si la principal fuente de ventaja competitiva de una empresa

---

<sup>1</sup> Según este autor, las filiales que destinan sus productos mayoritariamente al mercado local donde actúan están más interesadas en los factores de localización de la demanda, como el tamaño del mercado o su crecimiento. Sin embargo, las empresas situadas en un país concreto y que dedican su producción mayoritariamente a la exportación, se verán más atraídas por los factores de localización de la oferta (capital humano disponible, infraestructuras, etc.).

reside en su rapidez de actuación, en el conocimiento del mercado local, en la adaptación del producto a los gustos locales, en el servicio técnico o postventa prestado a los clientes etc., la proximidad del mercado final será imprescindible, y en consecuencia, el área de mercado no podrá ser muy extensa. Jarillo y Martínez (1990, *op. cit.*) y Taggart (1997, *op. cit.*) contemplan en sus estudios empíricos el grado de adaptación local de los productos y el grado de heterogeneidad de los clientes según los mercados nacionales.

Por tanto, cuanto mayor sea el valor añadido del producto, menores los costes de transporte y menor la necesidad de estar cercano al cliente final, más amplio será, a priori, el mercado a cubrir y más posibilidades tendrá una filial de asumir un rol de naturaleza global.

En segundo lugar, **la cantidad de filiales y plantas productivas que posee la multinacional** también determina la zona geográfica a la que tienen acceso. Este factor es novedoso si se tiene en cuenta que ninguno de los trabajos empíricos sobre roles estratégicos de filiales anteriormente revisados lo ha tenido bajo consideración.

Este elemento puede ser contemplado, en parte, como una consecuencia de la naturaleza del producto fabricado, ya que si por ejemplo, un producto tiene un elevado valor añadido y unos bajos costes de transporte éste puede ser producido en una única planta y ser transportado a cualquier parte del mundo, siempre que las distintas legislaciones nacionales lo permitan. En este sentido cabe resaltar la importancia de las barreras comerciales, ya que aunque sea factible la concentración de la producción a escala mundial en una única instalación, si éstas son elevadas, la multinacional puede verse obligada a localizar diferentes plantas productivas en cada uno de los países a los que desea acceder<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, hasta el año 1992 la industria farmacéutica española estaba protegida por fuertes barreras que impedían la comercialización en el mercado

Por otro lado, cuando una multinacional cuenta con diversas instalaciones extranjeras dedicadas a la fabricación de un mismo tipo de producto, normalmente, la matriz asigna distintas áreas de mercado a sus filiales para que éstas no compitan comercialmente entre sí. Dicho reparto de mercado, viene definido por el número de subsidiarias industriales que la multinacional posee en una determinada área de negocio. Este número viene a su vez condicionado tanto por las barreras comerciales como por la naturaleza del producto, por la estrategia productiva de la filial (a la que haremos mención con posterioridad) y por aspectos no estrictamente racionales como los factores históricos. En el caso de que una multinacional en el pasado haya realizado una estrategia de internacionalización extensa, por ejemplo, a través de adquisiciones de empresas locales, probablemente deberá repartir el mercado geográfico entre un mayor número de unidades de producción, limitando, por tanto, las perspectivas de crecimiento geográfico de sus filiales y las posibilidades de asumir un papel más global. Además, este hecho puede dar lugar a que las filiales rivalicen entre sí para evitar las estrategias de racionalización por parte de la multinacional que implique la relocalización productiva cerrando unas instalaciones para traspasar la producción a una nueva planta. Si por el contrario, una multinacional tan sólo dispone de una única filial en una determinada región, el ámbito de mercado es considerablemente mucho mayor.

En tercer lugar, **la dimensión y la capacidad productiva de la filial** condiciona la extensión de mercado que puede cubrir y, por tanto, influye sobre su papel estratégico dentro de la multinacional. Éste aspecto está íntimamente ligado a la estrategia de producción multiplanta realizada por la multinacional. Siguiendo la clasificación de Schmenner (1979, *op. cit.*) explicada en capítulo 1, una organización de la producción enfocada al

---

español de aquellos medicamentos de laboratorios extranjeros que no contasen con una planta productiva en el país.

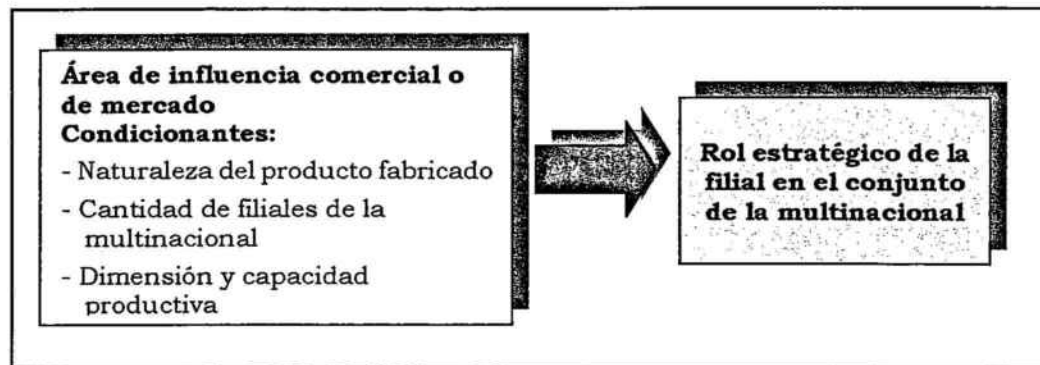
producto tendrá más posibilidades de generar filiales de carácter global, mientras que una red productiva internacional enfocada a las distintas áreas de mercado dará como resultado filiales con roles más próximos a los locales.

Además, la necesidad de conseguir economías de escala en la producción también pueden incidir en la dimensión de las filiales y en su rol estratégico, ya que aquellos productos que las requieran en menor medida serán más propensas a una organización de la producción por áreas de mercado. Autores como White y Poynter (1984, *op. cit.*), Taggart (1997, *op. cit.*), Hedlund (1981, *op. cit.*) y Roth y Morrison (1992, *op. cit.*) percibieron una relación positiva entre el tamaño de la filial - expresado en facturación o número de trabajadores- y su rol; de manera, que cuánto más grande era la filial más próxima estaba al rol global, y por el contrario, cuanto más pequeña, más posibilidades tenía de presentar un rol local.

Por otro lado, y para acabar este apartado, cabe destacar que Bartlett y Ghoshal (1991, *op. cit.*) emplean la importancia del entorno local de la filial no sólo refiriéndose a la extensión del mercado geográfico al que tiene acceso, sino también al grado de sofisticación y desarrollo tecnológico de los competidores, proveedores y clientes del mismo. No obstante, en la presente investigación tan sólo nos ceñiremos a la primera acepción ya que todas las filiales se encuentran ubicadas en una misma localización geográfica.

La figura 4.1 esquematiza como influye el ámbito de mercado o influencia en el rol estratégico de la filial en el seno de una multinacional.

**Figura 4.1. Influencia del área de mercado en el rol estratégico de la filial**



*Fuente: Elaboración propia*

### **4.3. Segundo factor: naturaleza de la actividad realizada por la filial**

El análisis de la naturaleza de la actividad realizada por la filial en el contexto general de la multinacional nos dará una idea de su grado de localización de recursos y capacidades. Siguiendo la aportación de Porter (1986, *op. cit.*) explicada en el capítulo 1, la multinacional que define su estrategia en un ámbito internacional fragmenta las actividades de la cadena de valor concentrando o dispersando las distintas funciones y actividades a lo largo de sus filiales. Algunas de las tipologías descritas en el capítulo 1, - por ejemplo, las establecidas por Bartlett y Ghoshal (1989, *op. cit.*), Jarillo y Martínez (1991, *op. cit.*), Taggart (1997, *op. cit.*) y White y Poynter (1984, *op. cit.*)- utilizan dicho criterio a la hora de clasificar los roles estratégicos de las filiales, aunque incluyendo aspectos diferentes relacionados con la localización de recursos y capacidades.

Diversos factores inciden en el valor estratégico aportado por la actividad realizada en la filial.

Un primer aspecto lo constituiría **el grado de especialización de la filial** con respecto al resto de empresas del grupo, ya que explica el mayor o menor valor aportado al conjunto de la multinacional. De manera que aquella filial que cuente con una planta focalizada, es decir, que sea la única del grupo en fabricar una determinada línea de productos para todos los mercados o que sea especialista en una tecnología concreta, en general, tendrá mayor valor estratégico por ser más imprescindible en el conjunto de la corporación (Skinner, 1974, *op. cit.*). Sin embargo, una filial será menos estratégica y más sustituible si simplemente se limita a fabricar para mercados locales los productos que ya se obtienen en otras empresas del grupo (White y Poynter, 1984, *op. cit.*). Para ésta última siempre existirá el riesgo de la desinversión y la relocalización de su producción en otra filial de mayor competencia productiva. El estudio empírico realizado por Roth y Morrison (1992, *op. cit.*), ya destacaba este aspecto como el principal elemento identificador del rol estratégico de la filial.

Por otro lado, cabe resaltar que el grado de especialización no sólo se refiere a las actividades de producción, sino a la responsabilidad de una línea de productos en todas sus áreas funcionales (marketing, diseño, I+D, distribución, etc). Se trata de analizar si una filial, en términos de Howells y Wood (1993, *op. cit.* p. 149), es una *world product mandate*, es decir, si es la responsable exclusiva de un determinado negocio o producto dentro de la multinacional.

En segundo lugar, el hecho de que una filial se encuentre altamente especializada no significa inequívocamente que su posición dentro de la multinacional sea muy importante, ya que también **el grado de madurez del producto** obtenido influirá en su carácter estratégico. Una multinacional puede seguir el paradigma del ciclo de vida del producto de Vernon (1966, *op. cit.*), transfiriendo en la filial tan sólo los productos que alcanzan una cierta madurez tecnológica, lo que restaría protagonismo a su papel estratégico. O bien, por el contrario, la matriz podría transferir la

fabricación de productos con un contenido tecnológico más innovador, confiando en la competencia de los recursos y capacidades de la filial, lo que le otorgaría un papel preponderante dentro del grupo. De la revisión de estudios empíricos realizados, tan sólo la investigación realizada por Taggart en 1997 en el Reino Unido contempla la fase del ciclo de vida del producto y procesos tecnológicos para determinar el rol estratégico de las subsidiarias.

En tercer lugar, y relacionado con la madurez tecnológica del producto, otro factor que caracteriza el rol estratégico de la filial sería su **dependencia con respecto a la multinacional**. Bajo la perspectiva de Gupta y Govindarajan (1991, *op. cit.*), la multinacional no es más que una red de transacciones de capital, productos y conocimientos entre las diversas unidades localizadas en los distintos países. En consecuencia, una filial será tanto más dependiente del grupo si constituye un destino neto de dichas transacciones, y por el contrario, será menos dependiente si ésta constituye la fuente de origen de esos flujos.

Para evaluar el grado de dependencia de la filial utilizaremos, por un lado, el nivel de estandarización de sus procesos y productos y por otro, la cantidad de *inputs* suministrados a la filial provenientes del resto de empresas del grupo.

Según Hayes y Wheelwright (1979, *op. cit.*), en las fases finales del ciclo de vida del producto se tiende a una mayor estandarización, mecanización y automatización de los procesos en busca de la eficiencia productiva. Una elevada estandarización implica obtener productos homologados e idénticos niveles de calidad, no pudiéndose distinguir un producto fabricado en dos filiales extranjeras distintas. La estandarización asegura la intercambiabilidad entre plantas de distintos países y facilita, por tanto, la coordinación e integración de la red productiva internacional. En consecuencia, cuanta mayor estandarización, mayor será la dependencia tecnológica y de gestión, y por tanto, mayor será la integración estratégica de la filial en la multinacional. Taggart (1997, *op. cit.*) y Jarillo y Martínez



(1990, *op. cit.*) incluyen el grado de estandarización de la filial de maneras distintas; Taggart contempla el grado de centralización e intercambio tecnológico entre las filiales, mientras que Jarillo y Martínez determinan la proporción de I+D local incorporada en los productos fabricados y vendidos por la filial.

Por otra parte, la dependencia de la filial, expresada a través de la cantidad de productos o *inputs* recibidos del resto de la multinacional está estrechamente ligada a su grado de integración vertical. Que una subsidiaria cuente con prácticamente todas las fases del proceso de transformación implica una baja integración dentro de la estrategia del grupo multinacional, lo que la lleva a ser bastante independiente. En este sentido, Young, Hood y Dunlop (1998, *op. cit.*) en su análisis empírico sobre las filiales ubicadas en Escocia no sólo contemplan la dependencia a través de la proporción de *inputs* recibidos por la filial, sino que también incluyen la cantidad de *outputs* de la filial transferida al resto de plantas extranjeras.

En cuarto y último lugar, la **localización de actividades de I+D** resulta un aspecto crítico de los recursos y capacidades localizados en la filial que incide en su rol estratégico (Taggart, 1998, *op. cit.*). En este sentido, Dunning (1993, *op. cit.*, p. 194) señala que cuando una filial, además de desempeñar funciones productivas y comerciales<sup>3</sup>, realiza actividades de I+D, se puede considerar que la estrategia internacional ha llegado a un punto máximo en su evolución, situando a la subsidiaria en un primer plano estratégico. Ahora bien, habrá que distinguir el tipo de I+D localizada en la filial, ya que no tiene la misma importancia estratégica una actividad de soporte técnico y de desarrollo adaptativo encaminada a implementar la tecnología transferida por la matriz, que una actividad de

---

<sup>3</sup> En el modelo analítico creado no se contempla la función comercial como una fuente de recursos y capacidades que sirva para discriminar el rol estratégico, ya que toda subsidiaria cuenta con esta función, puesto que dicha actividad es la primera que una multinacional localiza en un país extranjero.

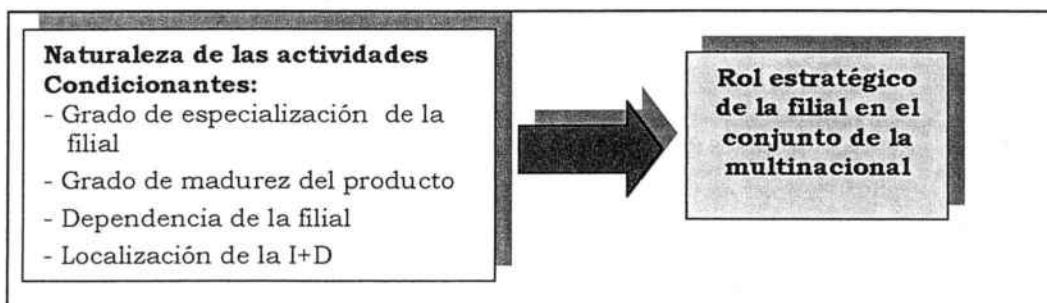
investigación aplicada o de desarrollo genérico para la innovación de un producto o proceso. En este sentido, y utilizando la clasificación realizada por Bartlett y Ghoshal (1990, *op. cit.*) explicada en el capítulo 1, resulta fundamental determinar que tipo de actividad investigadora realiza la subsidiaria para identificar si ésta cuenta con un centro de I+D local destinada a una simple innovación local, o si por el contrario, persigue una innovación de carácter global para ser aplicada a nivel de todo el grupo multinacional.

Por otro lado, existe una clara vinculación entre el tipo de I+D internacionalizada y la organización de la actividad productiva de la multinacional (Granstrand et al, *op. cit.*, 1993). Una filial tendrá más posibilidades de contar con una actividad de I+D de carácter estratégico si posee una planta focalizada, dedicada a fabricar una determinada línea de productos en exclusiva para la multinacional, que si su planta no se encuentra especializada y está enfocada a servir un determinado mercado local.

La mayoría de estudios revisados contemplan la I+D de la filial en sus modelos teóricos, pero tan sólo la investigación realizada por Young, Hood y Dunlop (1988, *op. cit.*) le otorgan un papel preponderante distinguiendo las distintas categorías de I+D. Según dichos autores, la actividad de I+D en la filial es *per se* un importante determinante de su rol, ya que está estrechamente vinculada a la amplitud de mercado, al grado de autonomía y a la naturaleza la actividad productiva, entre otros aspectos.

La figura 4.2 muestra el esquema de cómo condiciona la naturaleza de las actividades realizadas por la filial en su rol estratégico.

**Figura 4.2. Influencia de la naturaleza de las actividades realizadas por la filial en la determinación de su rol estratégico**



*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.4. Tercer factor: autonomía de decisión de la filial**

El tercer y último factor que utilizaremos para definir el rol estratégico de las filiales catalanas es el grado de autonomía en la toma de decisiones. Según Hedlund (1981, *op. cit.*) existe una relación positiva entre la centralización de autoridad ejercida por la matriz sobre sus filiales y el grado de dependencia de recursos y capacidades de éstas últimas. De hecho, Prahalad y Doz (1981, *op. cit.*) mostraron que una de las consecuencias de la delegación de autoridad era que permitía a las subsidiarias generar por sí mismas recursos y capacidades, lo que les llevaba a reducir su dependencia de la matriz. Por otro lado, y siguiendo el paradigma integración-respuesta de Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*), explicado en el capítulo 1, si la multinacional persigue un cierto nivel de integración global, la matriz deberá ejercer un estrecho control sobre sus filiales, mientras que si desea conseguir una cierta respuesta local deberá descentralizar la autoridad otorgando a las filiales un cierto grado de autonomía y sometiéndolas a menor control.

En consecuencia, cabe resaltar que la autonomía de la filial influye en gran medida sobre los dos factores que hemos expuesto en los apartados anteriores, ya que, en definitiva, el poder de decisión de la filial es el

substrato donde se apoyan la amplitud del área de mercado y la naturaleza de las actividades realizadas. En este sentido, si una filial cuenta con la suficiente autonomía en el seno de la multinacional podrá decidir, por ejemplo, su grado de especialización productiva, el tipo de I+D a desempeñar y los mercados que desea cubrir. Por el contrario, aquella filial que se encuentra totalmente supeditada a las órdenes de la matriz no tendrá tanta libertad de actuación por lo que verá probablemente limitada la naturaleza de sus actividades y el ámbito geográfico de actuación.

Por otro lado, Birkinshaw y Morrison (1995, *op. cit.*) analizan, sobre una muestra de 126 filiales industriales ubicadas en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Francia, como varía el nivel de autonomía según los distintos roles que adoptan las filiales. Dichos autores distinguen dos tipos de autonomía: la operacional y la estratégica. En relación a la primera, no encontraron diferencias significativas ya que todas las decisiones de carácter operativo se tomaban a nivel de la filial con independencia del rol considerado. Sin embargo, sí existían diferencias en cuanto a la autonomía estratégica, siendo la más elevada la de las filiales con carácter global.

A la hora de analizar la autonomía de decisión por parte de la filial deberemos tener en cuenta que si la empresa multinacional puede fragmentar de manera distinta las actividades y funciones a lo largo de sus filiales, también podrá concentrar o dispersar la autoridad desigualmente según los distintos negocios y las áreas funcionales en donde se toman las decisiones, (Porter, 1986, *op. cit.*, p. 19; Dunning, 1993, *op. cit.*, p. 222). En consecuencia, en la presente investigación tendremos en cuenta la capacidad de decisión de la función productiva, de I+D, de marketing y financiera de la filial.

En primer lugar, **la autonomía de la función productiva** de la filial se refiere, sobre todo, a las decisiones vinculadas a la gestión de las operaciones, a la determinación de la gama de productos fabricados, al volumen de producción obtenido e incluso a la libertad para escoger a los

proveedores. Este último aspecto es un factor clave a la hora de determinar el grado de integración de la filial en la estrategia global de la multinacional, ya que si ésta compra la mayoría de componentes siguiendo un régimen global en vez de local, estará claramente coartando la libertad de decisión de la filial. En este sentido, Jarillo y Martínez (1991, *op. cit.*) incluyen en su modelo el grado de integración de las compras de la filial, mientras que Taggart (1997, *op. cit.*) hace una consideración más amplia, comprendiendo el grado de centralización de la planificación de la producción de los *stocks* y del control de calidad.

En segundo lugar, **la independencia de investigación de la filial** se refiere al tipo de I+D que ésta lleva a cabo separadamente del grupo. Indudablemente, este aspecto está relacionado con la clase de recursos y capacidades tecnológicas desarrolladas por la filial. Roth y Morrison (1992, *op. cit.*) ya contemplaban en su estudio el grado de autonomía de I+D de la filial, argumentando que dada la importancia y complejidad de dicha actividad funcional, la matriz no permitiría un elevado grado de autonomía a no ser que la filial jugase un rol estratégico importante dentro del grupo multinacional.

Por último y en lo que se refiere a **la autonomía de la función de marketing** de la filial, ésta se encuentra estrechamente ligada a la estrategia de marketing internacional llevada a cabo por la corporación. Tal y como hemos visto en el capítulo 1, una multinacional puede orientarse hacia un marketing global, de manera que puede considerar el conjunto de mercados geográficos como un único mercado homogéneo (Cateora, 1995, *op. cit.*, p. 24), o bien, por el contrario, implementar una estrategia de marketing multidoméstica ignorando las similitudes entre los distintos mercados locales (Lambin, 1991, *op. cit.*, p. 292). En el primer caso, la filial no dispondría prácticamente de libertad comercial, mientras que en el segundo caso la autonomía sería prácticamente absoluta.

En este sentido, el tipo de marcas (globales o locales) utilizadas por la filial y la estrategia genérica de la multinacional (liderazgo en costes, servicio al

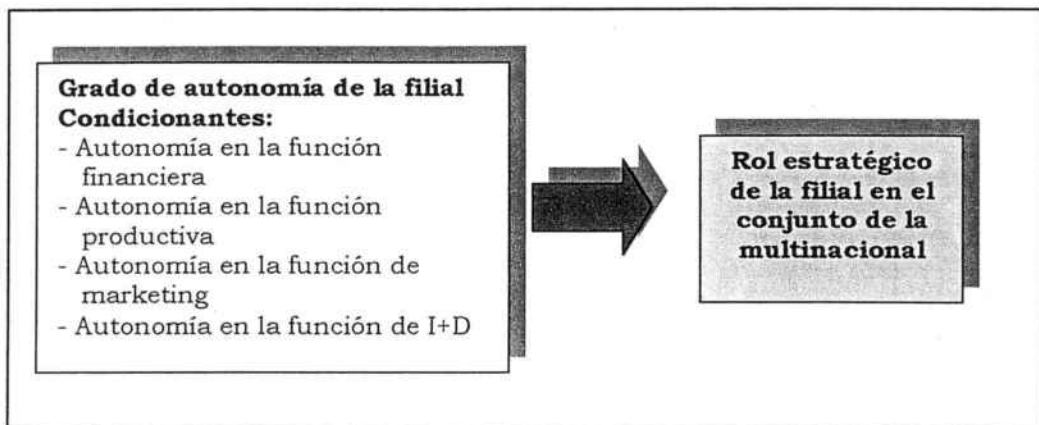
cliente, innovación), nos puede dar una orientación sobre la estrategia de marketing implementada por la corporación y sobre las necesidades de centralización de autoridad y coordinación de las filiales. Así, por ejemplo, una multinacional que tenga como objetivo genérico el liderazgo a partir de unos bajos costes de producción, probablemente lleve a cabo un marketing estandarizado empleando marcas globales, para asegurarse la explotación óptima de las economías de escala. En consecuencia, en este caso la filial probablemente tendría poca potestad a la hora de tomar decisiones en el área de marketing.

Encontramos dos estudios que contemplan la autonomía de la función de marketing de la filial. El primero es el realizado por Martínez y Jarillo, (1991, *op. cit.*) que introducen como variable el nivel de integración del marketing. El segundo, corresponde a Young, Hood y Dunlop (1988, *op. cit.*) que incluyen como variables, por un lado, la posible existencia de un departamento de marketing en la propia filial, y por otro, cuál es su grado de responsabilidad en la toma de decisiones relativas al producto y al mercado.

Por último, en cuanto a la **autonomía financiera**, cabe señalar que de las investigaciones analizadas tan sólo el estudio realizado por Roth y Morrison (1992, *op. cit.*) contempla dicho tipo de independencia. Concretamente, incluye una variable relacionada con la autonomía de gestión del *cash flow* por parte de la filial.

La figura 4.3 refleja mediante un esquema la influencia del grado de autonomía de la filial sobre su rol estratégico.

**Figura 4.3. Influencia del grado de autonomía de la filial en su rol estratégico**



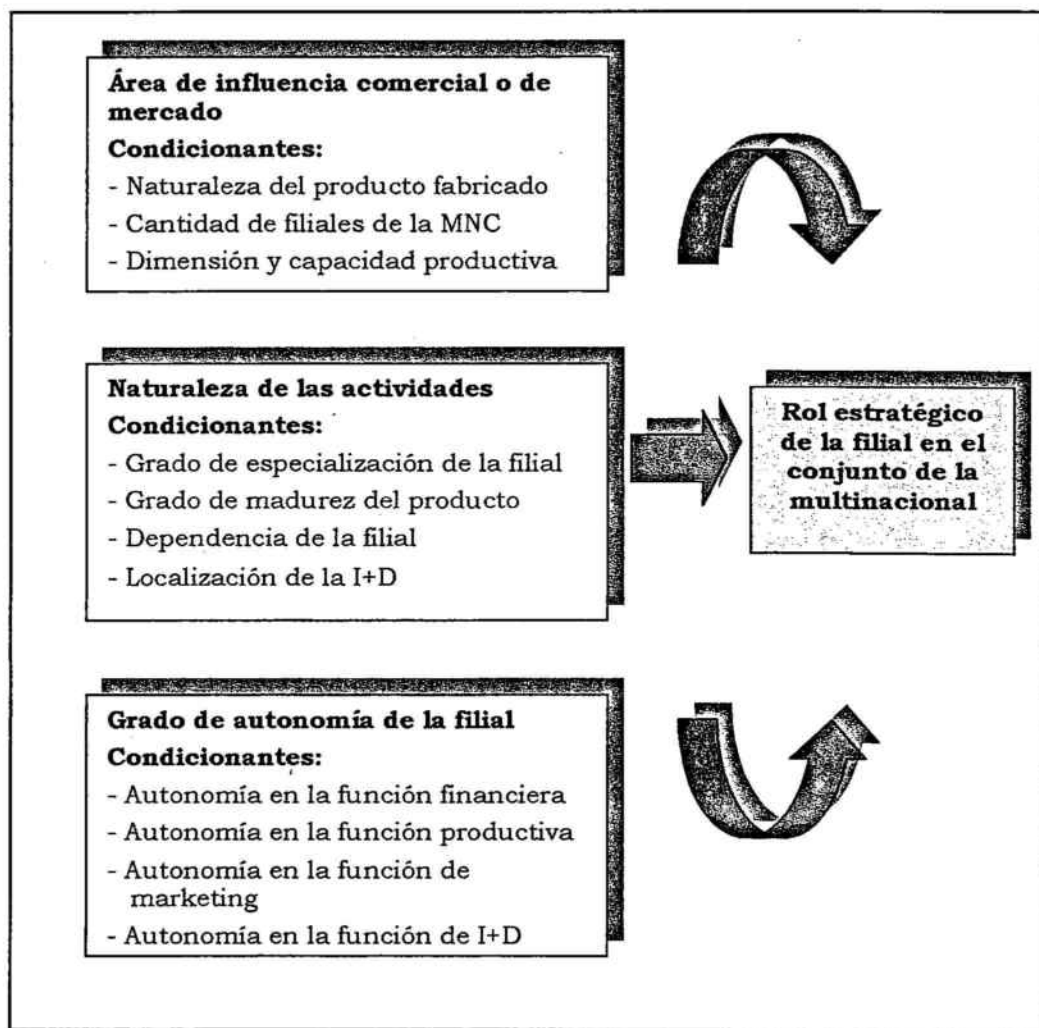
*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.5. Modelo de análisis del rol estratégico de la filial**

En definitiva, el modelo analítico que presentamos pretende analizar el rol estratégico de las filiales catalanas de las multinacionales industriales extranjeras bajo tres dimensiones. En primer lugar, el área de influencia o de mercado de la filial en relación al resto de unidades de la multinacional, de manera que una filial puede ser responsable de cubrir exclusivamente el mercado doméstico o bien mercados geográficos mucho más amplios. En segundo lugar, estudiar la naturaleza de las actividades realizadas por la filial (I+D, producción y marketing), como una manera de identificar la capacidad de generación de recursos y capacidades. En este sentido, es importante resaltar el grado de especialización y dependencia de la filial y el grado de madurez del producto fabricado. Por último, la tercera dimensión a considerar se refiere al poder de decisión de la filial y a su grado de integración en el grupo multinacional, que sin duda influye sobre los dos factores anteriores. Para ello, se hace necesario estudiar la libertad o autonomía de la filial en relación a las actividades de

producción, marketing, I+D y financieras. La figura 4.4 presenta el esquema del modelo de análisis planteado.

**Figura 4.4. Modelo de análisis del rol estratégico de una filial**



*Fuente: Elaboración propia*

A diferencia de los paradigmas existentes en la literatura, el modelo de análisis que se utiliza en este trabajo se caracteriza por otorgar un importante protagonismo a la naturaleza de las actividades realizadas por la filial en relación a la multinacional, intentando profundizar en los



aspectos que definen sus estrategias funcionales, para captar mejor el grado de localización de recursos y capacidades en la filial. Los estudios existentes sobre los roles estratégicos de las filiales, aún sin obviar dicha dimensión, no la tratan con la amplitud requerida, ya que se limitan a incluir un número bastante reducido de variables poco concretas, para captar la naturaleza de las actividades realizadas por la filial<sup>4</sup>.

Por otro lado, el modelo analítico que se utiliza puede ser considerado como uno de los más completos, ya que tal y como mencionamos al principio de este capítulo, se trata de un compendio de los distintos paradigmas existentes en la literatura. La tabla 4.1 recoge los diferentes estudios empíricos que apoyan las dimensiones o criterios utilizados en el modelo planteado por la presente investigación.

---

<sup>4</sup> Una excepción a este hecho, la constituye, en cierta medida, el estudio de Roth y Morrison (1992, *op. cit.*), ya que contempla en mayor proporción que el resto de trabajos, la configuración de la cadena de valor en la filial, en relación a las distintas áreas funcionales (producción, marketing, administración, recursos humanos e I+D).

**Tabla 4.1. Estudios empíricos que soportan los criterios utilizados en el modelo de análisis propuesto**

Criterios de clasificación	Estudios que los soportan
<b>1.- Ámbito de mercado</b>	- Bartlett y Ghoshal (1991, <i>op. cit.</i> ); Lozano Chavarría (2000, <i>op. cit.</i> ); Birkinshaw y Morrison (1995, <i>op. cit.</i> ); Young, Hood y Dunlop (1988, <i>op. cit.</i> ); White y Poynter (1984, <i>op. cit.</i> )
<b>2.- Naturaleza actividad</b> - Grado especialización - madurez productos y procesos - Dependencia respecto a la MNC - Estandarización - Dependencia de <i>inputs</i> - Localización I+D	- Roth y Morrison (1992, <i>op. cit.</i> ) - Taggart (1997, <i>op. cit.</i> ) - Gupta y Govindarajan (1991, <i>op. cit.</i> ) - Taggart (1997, <i>op. cit.</i> ); Jarillo y Martínez (1990, <i>op. cit.</i> ) - Jarilo y Martínez (1990, <i>op. cit.</i> ); Young, et al (1988, <i>op. cit.</i> ) - Young, Hood y Dunlop (1988, <i>op. cit.</i> )
<b>3.- Autonomía de decisión</b> - Autonomía I+D - Autonomía productiva - Autonomía en marketing	- Birkishaw y Morrison (1995, <i>op. cit.</i> ) - Roth y Morrison (1992, <i>op. cit.</i> ) - Taggart (1997, <i>op. cit.</i> ); Jarillo y Martínez (1990, <i>op. cit.</i> ) - Martínez y Jarillo (1991, <i>op. cit.</i> ); Young et al (1988, <i>op. cit.</i> )

*Fuente: Elaboración propia a partir de las referencias citadas*

## Bibliografía

- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders. The Transnational Corporation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1991): *La Empresa sin Fronteras. La Solución Transnacional*, Mc Graw Hill, The Management HBS Press.
- Birkinshaw, J.M. y Morrison, A.J. (1995): "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations", *Journal of International Business*, Vol. 26, num. 4, pp. 729 (25).
- Cateora, P.R. (1995): *Marketing Internacional*, Mc Graw Hill, México, 8ª Edición.
- Dubois, F. y Toyne, B. (1993): "International manufacturing strategies of US multinationals: a conceptual framework based on a four industry study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, num. 2 pp. 307 (27).
- Dunning, J.H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison -Wesley Publishing Company.
- Granstrand, O., Hakanson, L. y Sjölander, S. (1993): "Internationalization of R&D a Survey of some Research", *Research Policy*, Vol. 22, pp. 413-430.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1991): "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, Vol. 16, num. 4, pp. 768-792.
- Hayes, R. H. y Wheelwright, S.C. (1979): "Link manufacturing process and product life cycles", *Harvard Business Review*, enero-febrero, p.133-140.
- Hedlund, G. (1981): "Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary relations in swedish multinational corporations", en Otteberck, L (Ed.): *The Management of Headquarters-Subsidiary Relations in Multinational Corporations*, Gower, Hampshire.

- Howells, J. y Wood, M. (1993): *The Globalisation of Production and Technology*, Bellhaven Press, Londres.
- Jarillo, C. y Martínez, J.I. (1991): "Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, vol. 11, num.7, pp. 501-578.
- Lambin, J.J. (1991): *Marketing Estratégico*, Mac Graw Hill, Interamericana de España, Madrid, 2ª Edición.
- Lozano Chavarría, P. (2000): "Tipos de estructuras productivas de la empresa multinacional manufacturera española", *ICE*, mayo-junio 2000 num. 785.
- Martínez, J.I. y Jarillo, C. (1990): "Coordination demands of international strategies", *Journal of International Business Studies*, 3º trimestre, pp. 429-445.
- Porter, M.E (1986): "Competition in global industries. A conceptual framework", en Porter, M.E (ed): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 15-60.
- Prahalad, C.K. y Doz, Y.L. (1987): *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
- Prahalad C.K. y Doz, Y.L. (1981): "An approach to strategic control in multinacionales", *Sloan Management Review*, verano, pp. 5-13.
- Roth, K.I. y Morrison, A.J. (1992): "Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, num. 4, pp. 715-36.
- Schmenner, R.W. (1979): "Look beyond the obvious plant location", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 126-132.
- Skinner, W. (1974): "The focused factory", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 113-121.

- Taggart, J.H. (1997): "An evaluation of the integration-responsiveness framework: multinational manufacturing subsidiaries in the UK", *Management International Review*, Vol. 37, num.4, pp 295-318.
- Taggart, J.H. (1998): "Configuration and coordination at subsidiary level: foreign manufacturing affiliates in the U.K", *British Journal of Management*, diciembre, p. 327 (1).
- Vernon, R. (1966): "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 89, pp. 190-207.
- White, R.E. y Poynter, T.A. (1984): "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada", *Business Quarterly*, verano, pp. 59-69.
- Young, S. y Hood, N. y Dunlop, S. (1988): "Global strategies, multinational subsidiary roles and economic impact in Scotland", *Regional Studies*, Vol. 22, num. 6 pp. 487-497.

## Capítulo

# 5

## Selección y descripción de los casos a analizar

### 5.1. La unidad de análisis y la selección de los casos

Una vez presentado en el capítulo anterior el modelo analítico que servirá como base teórica para la determinación de los roles estratégicos de las filiales catalanas, a continuación se pretende efectuar una exposición de los criterios empleados para la selección de los casos, así como la descripción general de los mismos.

Para llevar a cabo esta tarea, el primer paso consiste en la definición de la **unidad de análisis** objeto de estudio de acuerdo con la pregunta de investigación previamente planteada: cuál es el rol estratégico de las filiales de multinacionales extranjeras con presencia industrial en

Cataluña (Yin, 1989, *op. cit.*, p. 31). En este sentido, los casos que se analizan presentan las siguientes **características**:

En primer lugar, la muestra está compuesta por filiales cuya propiedad en el año 2000 estaba en manos de corporaciones extranjeras de forma mayoritaria (más de un 50%) y, por tanto, actualmente se encuentran claramente supeditadas al grupo multinacional al que pertenecen. Este criterio implica la no inclusión de aquellas empresas cuya participación extranjera era minoritaria o insuficiente para el control de la sociedad española, ya que este hecho podía distorsionar el rol de la filial catalana<sup>1</sup>.

En segundo lugar, otro requisito indispensable para la selección de las empresas ha sido su presencia industrial en Cataluña. Bajo este criterio se han incluido filiales que podían tener su sede social dentro o fuera de Cataluña, pero que llevaban a cabo una actividad industrial en la región, bien contaran con actividad productiva exclusivamente en Cataluña o también en el resto de España<sup>2</sup>.

En tercer lugar, cabe resaltar que en el caso de que las filiales elegidas operasen en Cataluña en distintos negocios, el análisis se ha centrado en tan sólo uno de ellos<sup>3</sup> o bien se han contemplado los diferentes negocios

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, las filiales cuya participación de capital extranjero sea minoritario probablemente cuenten con mayor autonomía que aquellas cuya participación extranjera ascienda al 100% .

<sup>2</sup> Por ejemplo, se han incluido en la muestra casos como, *Saint Gobain Cristalera, SA* o *Hewlett Packard Española, SA* que a pesar de localizar su sede social en Madrid, llevan a cabo buena parte de su actividad industrial en Cataluña.

<sup>3</sup> Por ejemplo, la muestra contempla tan sólo los negocios químicos de las multinacionales *BASF, Solvay, Akzo Nobel* y *Bayer*, aunque éstas tengan además presencia en España en otros sectores de actividad como el farmacéutico. Otros casos similares serían el de *Nestlé* y *Warner Lambert* (perteneciente al grupo *Pfizer*), que a pesar de que también están presentes en el sector farmacéutico, sólo nos hemos centrado en el negocio de la alimentación.

de forma separada<sup>4</sup>. La razón radica en el hecho de que una misma filial puede perfectamente asumir diferentes roles para sus diferentes negocios, ya que según Ghoshal y Noria (1989, *op. cit.*) las multinacionales no son simétricas, y por tanto, no deben ser tratadas como un grupo único y homogéneo.

Una vez definida la unidad de análisis el siguiente paso consistió en la **selección de los casos**. Dicha selección se realizó de acuerdo con criterios no probabilísticos, ya que según Dane (1997, p. 385) y García Ferrando (1997, p. 150) las muestras intencionales u opináticas resultan adecuadas cuando no se tiene la pretensión de extrapolar los resultados obtenidos al conjunto de la población. La intención en la selección de los casos era elegir aquellas empresas que presentaban un interés especial para la investigación. Dicho interés se concretaba en aspectos de muy diversa consideración:

En primer lugar, se deseaba contar con filiales pertenecientes a diferentes sectores de actividad industrial. En este sentido, los sectores con mayores niveles de multinacionalización debían estar profusamente representados, como por ejemplo, el sector químico, el farmacéutico, el del material eléctrico y el de la electrónica de consumo. Sin embargo, también se pretendía incluir filiales que actuaban en sectores donde la presencia de multinacionales extranjeras era poco habitual, como por ejemplo, el sector metalúrgico, el de la minería o el de los materiales de construcción.

En segundo lugar, se procuró incorporar al estudio filiales de distinta dimensión. Por tanto, no sólo se han elegido las grandes filiales catalanas, que ocupan los primeros puestos del ranking español en sus respectivos sectores industriales (por ejemplo, *Danone, SA, Torraspapel, SA* o *Saint*

---

<sup>4</sup> Las multinacionales *Pirelli* y *Sara Lee* son los únicos casos que se han tratado separadamente, ya que están presentes en Cataluña en varios sectores diferenciados. Así, *Pirelli* opera en los sectores del material eléctrico y caucho y *Sara Lee* tiene esta presente en las actividades de la alimentación y de la confección, entre otras.



*Gobain Cristalería, SA*), sino que además, se han tomado empresas de mediana y pequeña dimensión en posiciones mucho menos aventajadas, como por ejemplo, *Warner Lambert España, SA, Dana, SA* o *ICN Ibérica*.

Por otro lado, también se perseguía la inclusión de multinacionales de tamaños y grados de internacionalización distintos. En consecuencia, en la muestra escogida figuran filiales que pertenecen tanto a empresas que han empezado recientemente a actuar como multinacionales, por ejemplo, la italiana *Reno de Medici*, así como las mayores corporaciones internacionales clasificadas por la revista *Fortune* en el 2001, como *Nestlé, Volkswagen, Nissan Motor, Sony, Matsushita Electric* y *Hewlett Packard*.

En tercer lugar, se buscaban filiales con distintos orígenes en relación a la época de su creación y a la forma de entrada de la multinacional en Cataluña. Por este motivo la muestra incluye filiales catalanas incorporadas vía adquisición y fusión, como por ejemplo, *Akzo Nobel Coatings, Braun Española, Autoliv Kle* o *Bimbo* y nueva inversión o *greenfield* como, *Kao Corporation, Freudenberg España, Levi Strauss de España* o *Pirelli Cables y Sistemas*.

Por último, se ha tenido en cuenta el carácter distintivo y la especificidad de la actividad realizada por la filial. De manera que muchos de los casos han sido escogidos por contar con alguna peculiaridad especial, como por ejemplo, fabricar un producto muy específico en el seno de la multinacional<sup>5</sup> o disponer de un centro de I+D muy especializado<sup>6</sup> o bien

---

<sup>5</sup> Este sería el caso de *Grafiba*, perteneciente a la multinacional norteamericana *Alcoa* (líder mundial en la industria del aluminio) que se encuentra fuertemente especializada, ya que se dedica exclusivamente a la fabricación de sobres y láminas de aluminio flexible para la industria farmacéutica y tabacalera.

<sup>6</sup> Por ejemplo, la multinacional japonesa *Sony* cuenta en Viladecavalls con un centro de I+D especializado en el desarrollo de sistemas avanzados de pantalla plana y de nuevos procesos de señal e ingeniería de *software*.

haber cambiado de propietarios y de estrategia, en varias ocasiones a lo largo de su historia<sup>7</sup>.

Como resultado de la unidad de análisis definida y de los criterios de selección expuestos, se obtuvieron un total de 54 casos, descritos en el anexo 3 del presente capítulo.

## 5.2. Procedimiento de selección y trabajo de campo

El trabajo de campo efectuado para recopilar los 54 casos sobre los que se fundamenta la presente investigación, se ha realizado en diversas fases y utilizando distintas fuentes de información para reforzar la validez de la investigación<sup>8</sup>.

En primer lugar, con el objetivo de identificar las principales corporaciones extranjeras presentes en Cataluña se realizó una revisión de la información disponible en los anuarios que contienen estadísticas de carácter empresarial. Concretamente, para determinar todas las empresas de capital extranjero que operaban en Cataluña se consultaron las bases de datos proporcionadas por *Fomento de la Producción*, *Duns & Bradstreet* y *ACICSA*, obteniendo de este modo la información básica sobre las mismas.

Una vez identificadas las diversas compañías extranjeras, se procedió a la búsqueda de información específica en publicaciones especializadas de

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, *Aismalibar*, empresa de origen catalán fundada en 1934, fue primero adquirida, en 1982 por la norteamericana *Essex*, división industrial de *UTC* (*United Technologies Corporation*) y posteriormente, en 1988, tras una importante crisis económica y un *management buy out*, la filial pasó a manos del grupo suizo *Von Roll*, que consiguió la recuperación económica de la empresa catalana tras una fuerte reorientación estratégica de la misma.

<sup>8</sup> Según Yin (1994, *op. cit.* p. 20) la metodología de casos es la única forma de investigación que tiene la habilidad de poder trabajar con una gran variedad de evidencia empírica: documentos, entrevistas, observaciones, etc.

carácter económico. Se llevaron a cabo vaciados de publicaciones periódicas como *Cataluña Empresarial*, *Fomento de la Producción*, *Actualidad Económica*, *Cinco Días* y *La Gaceta de los Negocios*, y también se inspeccionó a lo largo de distintos años el *Informe Anual de la Industria Catalana* que edita la Generalitat de Catalunya, que contiene información empresarial útil como por ejemplo, la localización de las plantas productivas de las empresas.

Una vez obtenida una primera visión de las multinacionales con presencia industrial en Cataluña, se procedió a la consulta de las memorias y de las páginas *web* de las respectivas empresas para obtener una aproximación de su perfil estratégico y, de esta forma, determinar su posible interés de cara a su inclusión en la investigación. De esta manera, se confeccionó un dossier sobre diversas empresas objetivo utilizando las distintas fuentes de información a las que se había tenido acceso.

Seguidamente, y para completar la exploración realizada hasta el momento, se efectuaron una serie de entrevistas con representantes de diversas asociaciones industriales catalanas que ofrecieron una panorámica general e individual del papel de las multinacionales en los respectivos sectores industriales. Las asociaciones visitadas fueron la Federación Empresarial Catalana del Sector Químico (FedeQuim), *l'Associació de Fabricants de Pasta, Paper i Cartró de Catalunya*, la Asociación de Fabricantes de Material Eléctrico (AFME), el Centro Español de Plásticos, el Centro de Información Textil y de la Confección (Cityc) y SERNAUTO (una asociación del sector de componentes de automóvil).

A continuación, a partir de toda la información documental y cualitativa directa obtenida hasta el momento, se efectuó la selección de los casos entre el universo de filiales que actuaban en la industria catalana. De manera que, posteriormente, se inició el contacto directo con las empresas seleccionadas para conseguir la información relevante a efectos del presente estudio. El procedimiento seguido consistió en unos primeros contactos telefónicos solicitando una entrevista con los directivos

representantes de las distintas empresas. Dichos directivos debían pertenecer a altos niveles jerárquicos de la filial (Dirección General o Adjunto a Dirección), ya que son los miembros de la empresa que cuentan con una mayor visión general y conocimiento de la estrategia corporativa.<sup>9</sup> A menudo, estos directivos pertenecen a los comités de dirección a nivel del grupo multinacional y ocupan la gerencia de alguna área de negocio a nivel europeo y en bastantes ocasiones son personas con una larga trayectoria en la empresa, por lo que tienen una percepción histórica y muy completa de la estrategia de la filial enmarcada dentro del conjunto de la multinacional.

El acceso a las empresas fue, en general, factible, aunque considerablemente largo debido a las ocupadas agendas de los directivos, y en alguna ocasión, se tuvo que prescindir de alguna empresa por falta de cooperación. Las entrevistas en profundidad se realizaron en dos fases. La primera, de marzo a septiembre de 2000<sup>10</sup>, para llevar a cabo una primera exploración y para definir con precisión el modelo teórico aplicado al presente estudio, y la segunda, un año más tarde, de junio a septiembre de 2001, para ultimar el trabajo de campo. En el primer anexo a este capítulo, se encuentra la relación de empresas y personas entrevistadas en dichos períodos.

Siguiendo la tipología establecida por Yin (1989, *op. cit.* p. 89) se escogió un tipo de “entrevista enfocada” (*focused interview*) manteniendo con el directivo una entrevista completa. Las entrevistas se efectuaron de una manera flexible y abierta a partir de un guión previo que incluía las cuestiones básicas sobre las que se deseaba obtener información (dicho guión se encuentra recogido en el segundo anexo, al final del capítulo). La

---

<sup>9</sup> En algunas ocasiones ante la imposibilidad de realizar la entrevista con algún miembro de la Dirección General, se efectuaba con los Responsables de Recursos Humanos o de Comunicación y Relaciones Públicas.

<sup>10</sup> Las entrevistas realizadas en la primera fase del trabajo de campo fueron realizadas con motivo de la colaboración en el estudio de Solà et al (2001, *op. cit.*).

razón por la que se optó por una entrevista abierta y no por una encuesta formalmente estructurada, radica en el hecho de que con la primera se podía obtener una información más rica, variada y completa, permitiendo una indagación más profunda en cada uno de los casos.

Como complemento a la entrevista, se solicitaban copias de las memorias o publicaciones editadas por la propia empresa que explicasen el perfil corporativo de la filial catalana y de su grupo multinacional. Se procedió de esta manera con la intención de acceder a múltiples fuentes de evidencia para disponer de una información diversa que otorgarse mayor calidad y validez a los resultados de la investigación.

Finalmente, se elaboró un informe escrito para cada una de las empresas, concretando los datos requeridos para identificar sus roles estratégicos, triangulando o contrastando las distintas fuentes de información disponibles, para después, en caso de duda o imprecisión, realizar las pertinentes consultas telefónicas o vía e-mail con el directivo entrevistado. Finalmente, una vez completada la información para cada uno de los casos se procedió a su análisis estadístico utilizando el paquete SPSS versión 9.0 para Windows.

### **5.3. Análisis descriptivo de los casos**

Las empresas seleccionadas para el presente estudio pertenecen a 16 sectores de actividad industrial distintos. Además, el número de casos por cada sector varía según la presencia de las multinacionales en cada uno de ellos. Así, en el sector químico, en el que las multinacionales tienen un gran peso específico en Cataluña, está representado por el mayor número de casos (8) a continuación, se sitúan los sectores farmacéutico y de material eléctrico y electrónico (6 casos), el sector de los electrodomésticos y la electrónica de consumo y vehículos y material de transporte están representados por 5 casos cada uno, el sector de la alimentación y el textil y confección por 3 casos respectivamente, el sector del papel y

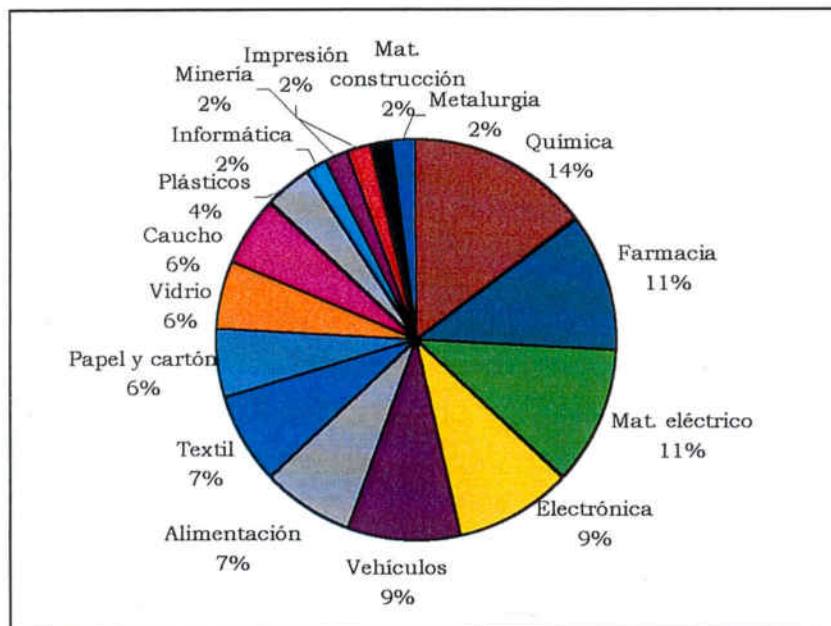
cartón, vidrio y caucho y neumáticos por 3 casos, el sector de los transformados plásticos por 2 casos y finalmente, a las industrias de la impresión y artes gráficas, material informático, minería, material de construcción y metalurgia les corresponde una empresa, ya que se trata de sectores con poca presencia de multinacionales. Asimismo, La tabla 5.1 y el gráfico 5.1 muestran la composición sectorial de los casos que conforman la muestra.

**Tabla 5.1. Composición de la muestra de empresas por sectores de actividad (año 2000)**

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Industria química	8	15%	15%
Industria farmacéutica	6	11%	26%
Material eléctrico	6	11%	37%
Electrodomésticos y electrónica	5	9%	46%
Vehículos y material transporte	5	9%	56%
Alimentación y bebidas	4	7%	63%
Textil y confección	4	7%	70%
Papel y cartón	3	6%	76%
Vidrio	3	6%	81%
Caucho y neumáticos	3	6%	87%
Transformados plásticos	2	4%	91%
Material informático	1	2%	93%
Minería	1	2%	94%
Impresión y artes gráficas	1	2%	96%
Material construcción	1	2%	98%
Metalurgia	1	2%	100%
Total	54	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción (2001)

**Gráfico 5.1. Composición de la muestra de empresas por sectores de actividad (año 2000)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción (2001)

Por otro lado, cabe destacar que no todas las filiales seleccionadas en un sector llevan a cabo el mismo tipo de actividad o producen idénticos productos. En este sentido se ha contemplado el concepto de sector con un nivel de agregación elevado (equivalente a dos dígitos de la CNAE) y por tanto, no es indicativo del ámbito de mercado donde compiten las empresas sino tan sólo del uso tecnologías productivas afines.

En consecuencia, en el **sector químico** se incluyen empresas dedicadas a la fabricación de primeras materias plásticas, plásticos técnicos y especialidades químicas como detergentes, cosméticos, perfumes, tensioactivos, toner, pinturas, aromas, etc. Las empresas seleccionadas en el **sector farmacéutico** están especializadas en distintos tipos de actividad como, la química fina (elaboración de materias primas) o en la obtención de medicamentos de distintas clases como formas sólidas

(cápsulas y comprimidos), formas semisólidas (pomadas, cremas) y formas líquidas (jarabes). En el sector del **material eléctrico y electrónico** las filiales que componen la muestra también fabrican una diversidad de productos: todo tipo de cables (de energía, de comunicaciones, de construcción, para el automóvil, etc.) además de motores medianos, conectores de cables o laminados de cobre para la industria de la electrónica. En el **sector de los electrodomésticos y electrónica de consumo**, las empresas fabrican desde televisores y videos hasta teléfonos móviles, faxes, exprimidores, planchas, minipimers, aspiradoras, etc. En el **sector de vehículos y material de transporte** se encuentran fabricantes de turismos, monovolúmenes, todoterrenos, chasis de autocares y autobuses, motocicletas e incluso, cinturones de seguridad. En el **sector textil** también se ha incluido empresas de carácter diverso dedicadas a la confección de ropa interior y pantalones tejanos y a la obtención de hilo para coser y telas sin tejer. En el **sector de la alimentación** se han seleccionado empresas fabricantes de productos lácteos, de pan y bollería, de confitería y de helados, cafés, salsas, etc. En el **sector del papel y cartón**, se han incluido empresas especializadas en papel estucado, cartón estucado y papel de dibujo y encuadernación. En el sector del **caucho y neumáticos** encontramos empresas dedicadas a la obtención de neumáticos, aislamientos para tuberías, tubos de freno y embrague. Y en el **sector del vidrio** se incluyen empresas que producen tanto vidrio plano para la construcción o el automóvil como vidrio hueco para envases. En el anexo 3, al final del capítulo, se presenta una descripción de las actividades que llevan a cabo las distintas filiales que componen la muestra.

Por otro lado, en relación al **tamaño de las empresas**<sup>11</sup> seleccionadas también se ha procurado incluir en el análisis filiales de distinta

---

<sup>11</sup> Para ver de forma más detallada los datos sobre la cifra de facturación y plantilla, referidas al año 2000, de las empresas que conforman la muestra ver el primer anexo al final del capítulo.



dimensión que aumenten la diversidad de la muestra. Las tablas y gráficos 5.2 y 5.3 reflejan la composición de los casos seleccionados según la cifra de negocio y el número de empleados de las filiales analizadas (estos datos han sido extraídos de las bases de datos *Fomento de la Producción* y *Duns & Bradstreet*<sup>12</sup>).

En este sentido, encontramos en la muestra un grupo de empresas consideradas de gran tamaño, ya que facturaron más de 1.000 millones de euros en el año 2000 (7 empresas que representan el 13,5% del total de los casos seleccionados) como *SEAT*, *Nestlé*, *Sony* o *Hewlett Packard*. Y 15 empresas (28,8% del total de la muestra) que emplean a más de 1.000 trabajadores, por ejemplo, *Bayer Hispania*, *Solvay Ibérica*, *Danone*, *Torraspapel* y *Pirelli neumáticos*. No obstante, cabe señalar que algunas de estas filiales, dado su carácter multiplanta, poseen otras explotaciones con instalaciones productivas fuera de Cataluña<sup>13</sup>. Este hecho constituye una limitación, ya que las cifras de facturación y número de empleados pueden estar sesgadas al alza, puesto que, en general, estas sociedades presentan cifras contables consolidadas. En el otro extremo, existe un colectivo de filiales consideradas de pequeña dimensión en relación al resto de empresas que componen la muestra, con una cifra de facturación inferior a 100 millones de euros (el 32,7% de las filiales de la muestra) como por

---

<sup>12</sup> Cabe señalar que se asume la validez de la información proporcionada por dichos anuarios, la cual se obtiene a partir de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil. A pesar de que existe el riesgo de que las mismas empresas falseen sus datos contables, cabe decir que las filiales de capital extranjero no tienden a hacerlo, ya que por un lado, cuentan con rigurosos controles internos para facilitar la gestión de los grupos multinacionales a los que pertenecen y por otro, pondrían en peligro su reputación ante la administración española.

<sup>13</sup> Este sería el caso de grandes empresas como *Nestlé*, *Danone*, *Henkel*, *Solvay*, *Lear Automotive*, *Nissan Motor Ibérica* y *Torraspapel*. Por ejemplo, de las cinco plantas fabricantes de productos lácteos que posee *Danone* en España tan sólo hay una localizada en Cataluña (en Parets del Vallès) y de las diez factorías que *Henkel Ibérica* tiene en la Península Ibérica, siete son catalanas y las tres restantes están ubicadas en La Coruña, Sevilla y Portugal.

ejemplo, *Uquifa*, *Aismalibar*, *Coats Fabra* o *Guarro Casas* y con menos de 100 trabajadores (*Dana* y *Grafiba* que representan el 3,88% del total).

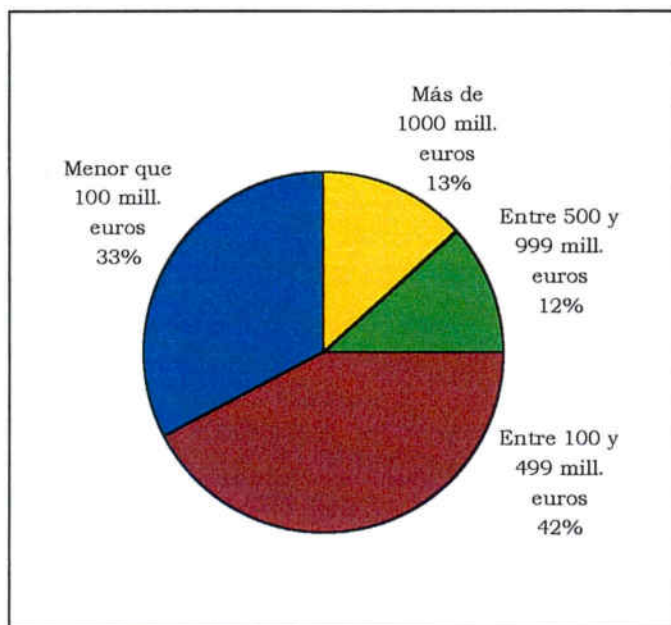
**Tabla 5.2. Tamaño de las filiales de la muestra según la cifra de negocios (año 2000 \*)**

Cifra de negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Más de 1000 millones euros	7	13,5%	13,5%
Entre 500 y 999 millones euros	6	11,5%	25,0%
Entre 100 y 499 millones euros	22	42,3%	67,3%
Menor que 100 millones euros	17	32,7%	100,0%
Total	52	100,0%	

\* La tabla incluye ocho empresas con datos referidos al 1999 y no contempla la cifra de negocio de dos de las filiales contempladas en la investigación al no disponer de dichos datos.

Fuente: Elaboración propia partir de Fomento de la Producción España 30.000 (2001), Fomento de la Producción (2001): Las 2000 mayores empresas del 2000 y Duns & Bradstreet, 50.000 (2000).

**Gráfico 5.2. Tamaño de las filiales de la muestra según la cifra de negocios (año 2000 \*)**



\* El gráfico incluye ocho empresas con datos referidos al 1999 y no contempla el número de empleados de dos de las filiales contempladas en la investigación al no disponer de dichos datos.

Fuente: Elaboración propia partir de Fomento de la Producción España 30.000 (2001), Fomento de la Producción (2001): Las 2000 mayores empresas del 2000 y Duns & Bradstreet, 50.000 (2000).

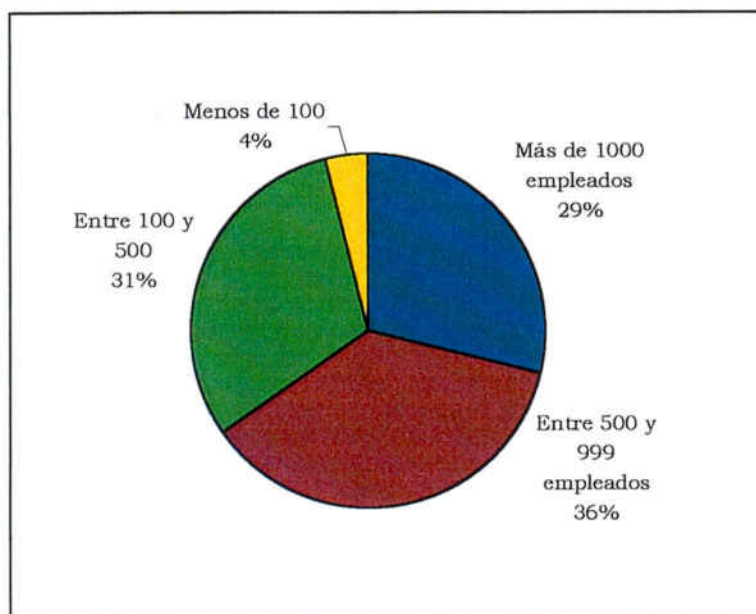
**Tabla 5.3. Tamaño de las filiales de la muestra según el número de empleados (año 2000) \***

<b>Empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Más de 1000 empleados	15	28,8%	28,8%
Entre 500 y 999 empleados	19	36,5%	65,4%
Entre 100 y 500	16	30,8%	96,2%
Menos de 100	2	3,8%	100,0%
Total	52	100,0%	

\* La tabla incluye ocho empresas con datos referidos al 1999 y no contempla el número de empleados de dos de las filiales contempladas en la investigación al no disponer de dichos datos.

Fuente: Elaboración propia partir de Fomento de la Producción España 30.000 (2001), Fomento de la Producción (2001); Las 2000 mayores empresas del 2000 y Duns & Bradstreet, 50.000 (2000)

**Gráfico 5.3. Tamaño de las filiales de la muestra según el número de empleados (año 2000 \*)**



\* El gráfico incluye ocho empresas con datos referidos al 1999 y no contempla el número de empleados de dos de las filiales contempladas en la investigación al no disponer de dichos datos.

Fuente: Elaboración propia partir de Fomento de la Producción España 30.000 (2001), Fomento de la Producción (2001): Las 2000 mayores empresas del 2000 y Duns & Bradstreet, 50.000 (2000).

Las empresas seleccionadas ocupan diversas posiciones en los **rankings sectoriales a nivel español**. En la tabla 5.4, elaborada a partir de los datos de *Fomento de la Producción*, se observa que el 54,3% de las filiales se hallan entre los diez primeros puestos en sus respectivos sectores. De entre éstas, 5 filiales ocupan el primer puesto (*Sony España* en el sector de la electrónica de consumo, *Danone* en el sector de los productos lácteos, *Torraspapel* en el sector del papel y cartón, *Hewlett Packard* en el sector de la informática y *Saint Gobain Cristalería* en el sector del vidrio); 6 filiales ocupan la tercera posición (*Bayer Hispania* en el sector químico,

*Lear Automotive* en el de material eléctrico, *Grupo Sans Sara Lee* en el textil y de la confección, *Pirelli Neumáticos* en el del caucho, *Printer Industria Gráfica* en el sector de medios de comunicación e *Iberpotash* en el de la minería) y, finalmente, 2 filiales ocupan el décimo lugar, (*Dynamit Nobel* en el sector de transformados plásticos y *Hutchinson Palamós* en el sector del caucho y neumáticos). Asimismo, el resto de empresas se encuentran repartidas entre la posición 11 y la 125, siendo más cuantiosas las situadas en puestos que no superan el 50.

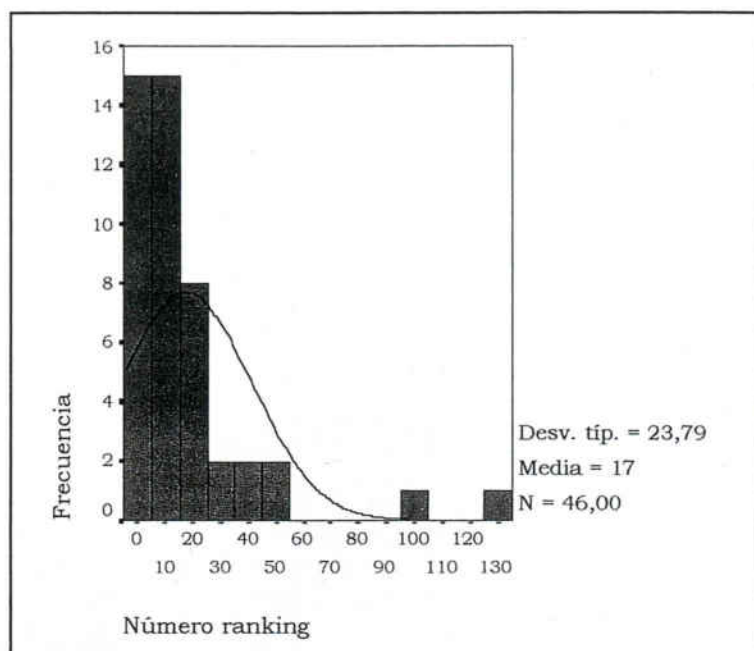
**Tabla 5.4. Posición en el ranking sectorial de las filiales que componen la muestra ( año 2000)**

Ranking	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% Acumulado
1	5	9,3	10,9	10,9
2	3	5,6	6,5	17,4
3	6	11,1	13,0	30,4
4	1	1,9	2,2	32,6
5	2	3,7	4,3	37,0
6	1	1,9	2,2	39,1
7	2	3,7	4,3	43,5
8	1	1,9	2,2	45,7
9	2	3,7	4,3	50,0
10	2	3,7	4,3	54,3
11	1	1,9	2,2	56,5
12	1	1,9	2,2	58,7
13	1	1,9	2,2	60,9
14	2	3,7	4,3	65,2
15	1	1,9	2,2	67,4
16	1	1,9	2,2	69,6
19	1	1,9	2,2	71,7
20	1	1,9	2,2	73,9
22	1	1,9	2,2	76,1
23	2	3,7	4,3	80,4
24	1	1,9	2,2	82,6
28	1	1,9	2,2	84,8
30	1	1,9	2,2	87,0
40	1	1,9	2,2	89,1
41	1	1,9	2,2	91,3
47	1	1,9	2,2	93,5
48	1	1,9	2,2	95,7
95	1	1,9	2,2	97,8
125	1	1,9	2,2	100,0
<b>Total</b>	46	85,2	100,0	
<b>Perdidos</b>	8	14,8		
	54	100,0		

Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción (2001)

El gráfico 5.4 refleja que en la muestra existe una clara concentración de las filiales en los primeros puestos de los rankings sectoriales a nivel español. En él se aprecia como el mayor número de empresas se encuentra entre las posiciones 1 y 20, presentando las filiales de la muestra un ranking medio igual a 17 con desviación estándar de 23,79.

**Gráfico 5.4. Posición en el ranking sectorial de las filiales que componen la muestra ( año 2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fomento de la Producción (2001)*

En cuanto la **procedencia de las multinacionales**<sup>14</sup> destacan en primer lugar, las de origen europeo (30 empresas), grupo en el que sobresalen las participadas por capital alemán (8 empresas) y francés (6 empresas). A continuación se sitúan las corporaciones norteamericanas (16), y a cierta distancia, las japonesas (6 empresas). En la tabla 5.5 y gráfico 5.5, se puede observar de manera detallada el origen de las filiales estudiadas en la presente investigación.

<sup>14</sup> La información sobre el país de origen del grupo multinacional al que pertenece la filial catalana se ha obtenido de la propia empresa a partir del trabajo de campo.

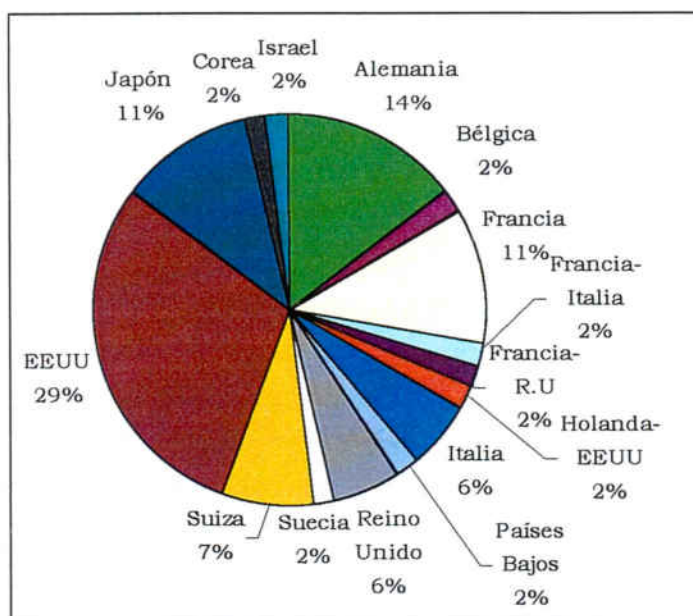


**Tabla 5.5. Distribución por países de origen de las multinacionales que componen la muestra (año 2000)**

<b>Países de origen</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Alemania	8	14,8%	14,8%
Bélgica	1	1,8%	16,6%
Francia	6	11,1%	27,7%
Francia e Italia	1	1,8%	29,6%
Francia-Reino Unido	1	1,8%	31,4%
Holanda y EEUU	1	1,8%	33,3%
Italia	3	5,5%	38,8%
Países Bajos	1	1,8%	40,7%
Reino Unido	3	5,5%	46,3%
Suecia	1	1,8%	48,1%
Suiza	4	7,4%	55,5%
<b>Total Europa</b>	<b>30</b>	<b>55,5%</b>	
EEUU	16	29,6%	85,1%
Japón	6	11,1%	96,2%
Corea	1	1,8%	98,1%
Israel	1	1,8%	100,0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del trabajo de campo*

**Gráfico 5.5. Distribución por países de origen de las multinacionales que componen la muestra (año 2000)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del trabajo de campo*

En relación al **período en el que se implantaron en Cataluña**<sup>15</sup>, la mayoría de las empresas objeto de estudio llevan bastante tiempo instaladas productivamente en el país. Concretamente, un 31,5% del total (ver tabla 5.6), se implantó antes de los años sesenta, incluso hay algunas que ya a principios del siglo XX llevaban a cabo actividad industrial en España<sup>16</sup>. También en la década de los ochenta se introduce un número

<sup>15</sup> La información sobre el período en que la multinacional localizó una planta productiva en Cataluña se ha obtenido de la propia empresa a partir del trabajo de campo.

<sup>16</sup> En este sentido encontramos filiales de multinacionales extranjeras casi centenarias. Es el caso de la multinacional inglesa *Coats*, que en el 1903 ya participaba al 50% de *Hilaturas de Fabra y Coats*, con fábrica en Sant Andreu (Barcelona); *Nestlé* que instala su primera fábrica en 1905 en La Penilla

importante de multinacionales, el 22,2% (12 casos), en su mayoría japonesas y norteamericanas atraídas por la perspectiva de la entrada de España en la Comunidad Económica Europea.

Por otro lado, la tabla 5.6 refleja como un 40,7% de los casos analizados corresponden multinacionales que iniciaron su actividad en Cataluña en la década de los 90. No obstante, dicha cifra debe ser matizada, ya que en primer lugar encontramos un grupo de corporaciones que ya contaban con algún tipo de presencia industrial en Cataluña o España previa a la década de los 90, aunque ésta estaba relacionada con otros negocios de actividad distintos al de la filial analizada<sup>17</sup>. Y en segundo lugar, hay corporaciones que efectivamente iniciaron su actividad en Cataluña en los 90, pero no lo hicieron a través de la inversión directa sino mediante la adquisición de empresas que ya estaban presentes en Cataluña como filiales pertenecientes a otros grupos multinacionales extranjeros<sup>18</sup>.

---

(Cantabria) y en 1920 localiza su sede social en Barcelona; *Pirelli* que comienza su actividad industrial en 1902 en Vilanova i la Geltrú (Barcelona) y *Solvay* que en 1904 ya contaba con una fábrica de carbonato sódico en Torrelavega (Cantabria) y que posteriormente, en los años 40, situaría su sede en Barcelona.

<sup>17</sup> Este sería el caso, por ejemplo, de la multinacional norteamericana *Sara Lee*, que aunque ya estaba presente en Cataluña desde los años 80 con *Cruz Verde* y *Legrain*, adquiere en 1991 la empresa catalana *Grupo Sans*, teniendo por primera vez presencia productiva en Cataluña en el sector textil y de la confección. Otro ejemplo lo constituye la corporación francesa *BSN*, que adquiere la mayoría de capital de *Danone* en 1990, pero ya tenía actividad productiva en Cataluña en el negocio del vidrio hueco a través de la adquisición de *Vidriería Vilella* en 1969.

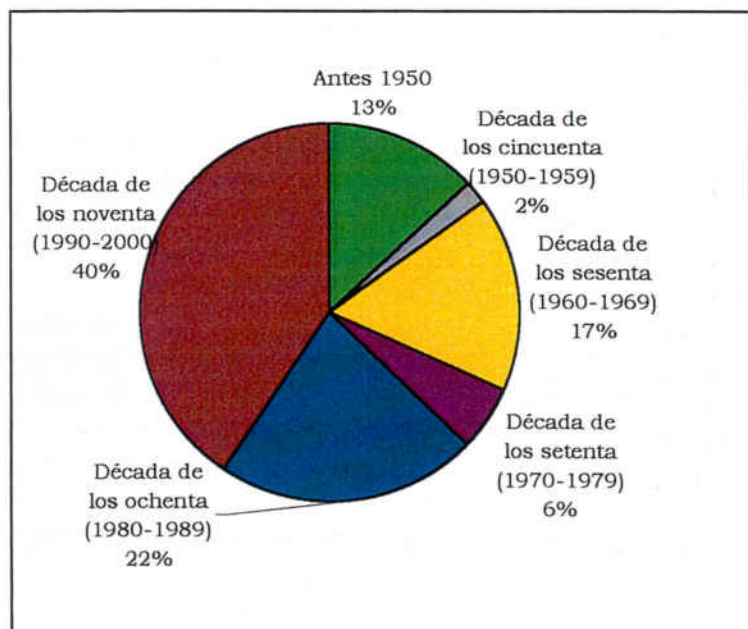
<sup>18</sup> Algunos de los casos que ilustran este hecho son los siguientes: la filial catalana *Sarrió Reno de Medici*, que fue incorporada por *Reno de Medici* en 1998, tras la compra de la multinacional italiana *Sarrió-Saffa*. También *Peguform Ibérica*, se creó a partir de la empresa catalana *Inerga* que fue adquirida primero en 1986 por el holding alemán *Eurotec* creando *Peguform*, y más tarde en 1999, por la norteamericana *Venture*. O *Vidriería Rovira*, que pasa a manos de la norteamericana *Owens Illinois* en 1996, al absorber ésta última el grupo italiano *Avir* al que pertenecía la empresa catalana desde 1993.

**Tabla 5.6. Período de implantación en Cataluña de las multinacionales que componen la muestra**

Período	Frec.	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Antes década de los cincuenta (antes 1950)	7	13,0%	13,0%
Década de los cincuenta, (1950-1959)	1	1,9%	14,8%
Década de los sesenta, (1960-1969)	9	16,7%	31,5%
Década de los setenta, (1970-1979)	3	5,6%	37,0%
Década de los ochenta, (1980-1989)	12	22,2%	59,3%
Década de los noventa, (1990-2000)	22	40,7%	100,0%
<b>Total</b>	54	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del trabajo de campo

**Gráfico 5.6. Período de implantación en Cataluña de las multinacionales que componen la muestra**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del trabajo de campo

La tabla 5.7 y gráfico 5.7 informan sobre el **mecanismo de entrada**<sup>19</sup> utilizado por las multinacionales para situar por primera vez una planta productiva en Cataluña en un determinado negocio. Se puede observar como la gran mayoría (el 50% de los casos analizados) entró a través de la adquisición o fusión de una empresa local, el 27,8% se instaló a través de la adquisición de otra corporación extranjera que ya contaba con presencia productiva en Cataluña, y finalmente, el 22,2% restante procedió a través de una nueva inversión o *greenfield*.

Las filiales catalanas que fueron constituidas vía adquisición de una empresa catalana o española, lo hicieron en su mayoría de una manera progresiva, ya sea comprando primero una participación minoritaria del capital de la empresa autóctona<sup>20</sup>, a través de un acuerdo de licencia tecnológica<sup>21</sup> o estableciendo una *joint venture* con los socios locales<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> La información sobre el mecanismo utilizado para instalar la primera planta productiva en Cataluña se ha obtenido de la propia empresa a partir del trabajo de campo.

<sup>20</sup> Este sería el caso de *Akzo Nobel* que empezó en los años 70 a adquirir participaciones minoritarias de la empresa catalana *Pinturas Ivanow* alcanzando en 1981 la totalidad del capital. También, *Lafarge* compra entre 1992 y 1993 la empresa catalana, *Texsa Morteros*, introduciéndose de esta manera en el negocio de los morteros en España.

<sup>21</sup> Por ejemplo, la multinacional japonesa *Sony* en 1967 concedió una licencia a *Kosmos Eléctrica* para producir televisiones de 9 pulgadas en blanco y negro destinados al mercado español. Más tarde, en 1982 acabó comprando *Kosmos* constituyéndose en ese momento la actual *Sony España, SA*. También la norteamericana *Squibb* se introdujo en España en la década de los cincuenta a través de la cesión de licencias a la *Sociedad Industrial de Farmacia*; además años más tarde adquiriría la *Sociedad General de Farmacia*, empresa catalana con sede en Barcelona desde 1928.

<sup>22</sup> En este sentido, la química japonesa *Kao Corporation* inició su presencia industrial en Cataluña en 1970, fundando *Sinorkao*, una *joint venture* participada al 50% por la empresa catalana *Sinorgan* y la multinacional japonesa. Más tarde, en 1978 *Sinorkao* adquirió la empresa catalana *Molins y Puigarnau*, con instalaciones en Terrassa y Olesa de Montserrat, creando de este modo *Molins-Kao*. Finalmente, en 1987 *Kao* compró el 50% restante de *Sinorkao* a sus socios catalanes fundando la actual filial de *Kao* en Cataluña. Otro caso es el de *Yamaha*

Por su parte, las multinacionales que se introdujeron en Cataluña a través del mecanismo de la nueva inversión o *greenfield* y que construyeron, en un primer momento, una nueva planta productiva para cubrir el mercado interior, dieron el paso tras haber comercializado durante un cierto período de tiempo sus productos en España, ya sea a través de un acuerdo comercial con una empresa autóctona o bien mediante el establecimiento de una filial comercial propia<sup>23</sup>.

**Tabla 5.7. Mecanismo de entrada utilizado por las multinacionales de la muestra para instalarse industrialmente en Cataluña**

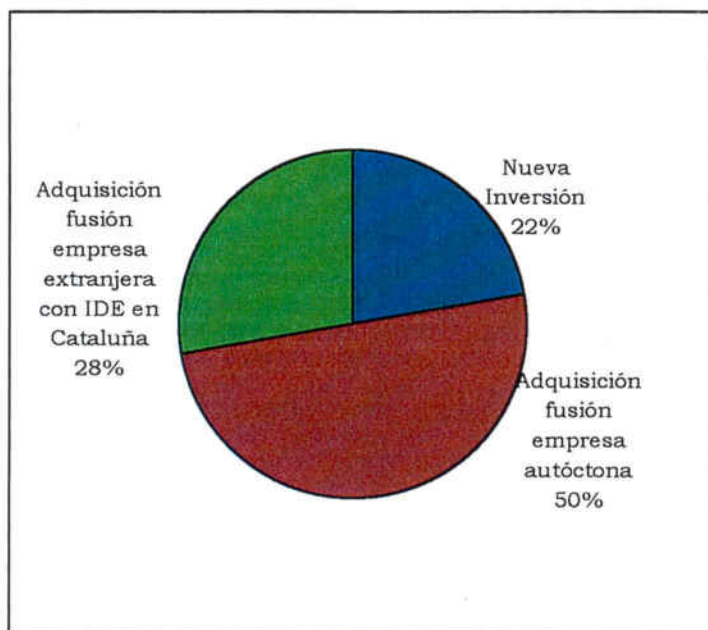
Mecanismo de entrada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nueva inversión o <i>Greenfield</i>	12	22,2%	22,2%
Adquisición, fusión empresa autóctona	27	50,0%	72,2%
Adquisición- fusión empresa extranjera con IDE en Cataluña	15	27,8%	100,0%
Total	54	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del trabajo de campo

*Motor Company*, que constituyó una *joint venture* en el año 1981 con *Sanglas y Mototrans*, empresas cuya propiedad ostentaba *Banesto*, formando la *Sociedad Española de Motocicletas, SA (SEMSA)*. En 1986 *Banesto* decidió desinvertir de manera que *Yamaha* acaparó el 100% del capital de *SEMSA* y fundó la actual *Yamaha Motor España*.

<sup>23</sup> Así por ejemplo, *Samsung Electronics* antes de construir su factoría en Palau de Plegamans en 1989, la multinacional coreana comercializaba en el mercado español sus productos (videos, televisores y microondas) a través de la empresa catalana *Interinvest* que contaba con la representación de la marca *Samsung* en España. Por otro lado, la multinacional farmacéutica *Merck* inició su actividad en España estableciendo en 1924 una filial comercial en Barcelona para distribuir los medicamentos que fabricaba en Alemania. Poco después pasó a realizar la fase del envasado y no es hasta la década de los 50 que empieza a fabricar en Barcelona diversos tipos de especialidades farmacéuticas.

**Gráfico 5.7. Mecanismo de entrada utilizado por las multinacionales de la muestra para instalarse industrialmente en Cataluña**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del trabajo de campo*

Anexos

5

Anexos al capítulo 5:  
Selección y descripción de  
los casos analizados



### Anexo 5.1. Listado de entrevistas efectuadas

Empresa / asociación	Persona-cargo	Fecha-duración	Lugar entrevista
ABB Motores, SA	Fernando Fdez. López de Viñaspre, Director General.	15/3/2000 - 2,5 h.	Sede ABB , S.Quirze del Vallès
Acordis Acrylic Fibres, SA	Joaquim M. Bestit, Director Gral.	23/3/2000 - 1,5 h.	Sede Acordis, Prat Llobregat
AFME, Asoc. de Fabricantes de Material Eléctrico	J.A Schell, Director Div. Comercial e internacional	16/2/2000- 1,5 h.	Sede AFME, Barcelona
Aismalibar, SA	José A.Fernández Álvarez, Director Financiero y de Recursos Humanos	29/6/2000-1,5 h.	Sede Aismalibar, Montcada i Reixac
Akzo Nobel Coatings, SA	José Manuel Casanovas, Director Servicios de Marketing y Ventas	17/7/2001- 2 h.	Sede Akzo, Sant Adrià del Besòs
Alcoa Embalaje Flexible, SA	Genaro Daroca, General Manager	7/9/2001- 2 h.	Sede Hutchinson en Palamós
AMP Española, SA	Martín Alonso, Director de Área Sur Europa	16/3/2000- 1,5 h.	Sede AMP, Barcelona
Armaceil Iberia, SA	Jaume Abril Frigola,, Business Team Leader	11/7/2001- 2,5 h.	Sede Armaceil, Begur, Girona
Assoc Fabricants de pasta, paper i cartró de Catalunya	Emilio Valero Santamaria, Presidente	16/2/2000- 2 h.	Sede Asociación, Barcelona
Autoliv Kle, SA	José Company Cera, Director Gral.	7/6/2001- 1,5 h.	Sede Autoliv, Granollers
BASF Española, SA	Dorothee Harsch, Controller División Regional Europa Sur	2/5/2000- 1,5 h.	Sede Basf, Barcelona
Bayer Hispania, SA	Ferran Rius, Director y Antonio Aguado, Coordinador I+D	15/3/2000- 2 h.	Complejo Químico Bayer, Tarragona
General Cable Sistemas, SA	Jordi Plana i Almuni, Director Financiero	24/5/2000- 1,5 h.	Sede GC , Barcelona
Bimbo, SA	Agustín Cordón, Vicepresidente Financiero	13/9/2001- 1,5 h.	Sede Bimbo, Barcelona
Braun Española, SA	Joan Ribas Ariño, Vicepresidente y Director Gral.	16/3/2000- 1,5 h.	Sede Braun, Esplugues de Llobregat
BSN Glasspack España, SA	Juan Martín, Jefe de personal	12/3/2000- 1,5 h.	Planta BSN, Castellar Vallès

.../ ... (continuación)

Centro Español de Plásticos	Josep Llibria Saez, Presidente y Joan Peña, Secretario Ejecutivo	17/2/2000- 2 h.	Sede Centro, Barcelona
CITYC	Victor Fabregat, Director	15/2/2000- 1,5 h.	Sede Cityc, Barcelona
Clariant Ibérica, SA	Núria Jané i Oliva, Comunicación Corp.	13/6/2001- 1 h.	Sede Clariant, Barcelona
Coats Fabra, SA	Antonio de Francisco, Secretario General y Director de Recursos Humanos	12/7/2001- 1,25 h.	Sede Cotas Sant Adrià del Besòs
Saint Gobain Cristalera SA	Juan Jesús Somolinos Asenjo, Director Fábrica	30/6/2000- 1,5 h.	Planta L'Arboç, Tarragona
Dana Perfumes Corp.	Joan Galán, Director Gral.	26/6/2001- 1,5 h.	Sede Dana, Granollers
Danone , SA	José Antonio Zaldúa, Jefe de Relaciones Públicas	26/6/2000- 1,5 h.	Sede Danone, Barcelona
Dynamit Nobel Ibérica, SA	Carlos Felis, Consejero Delegado y Director Gral. y Enrique Arbuniés, Gerente Financiero	31/5/2000- 1,5 h.	Sede Dynamit Nobel, Sant Andreu de la Barca
FedeQuim	José M <sup>a</sup> Cardona Lasheras, Secretario General	1/3/2000- 1 h.	Sede FedeQuim, Barcelona
Freudenberg España, SA Telas sin Tejer S. en C.	Joseph Camp, Director Unidad Negocio Entretelas	14/5/2000- 1,5 h.	Sede Freudenberg, Paretts del Vallès
Grupo Sans, Sara Lee DE España, SA	Rolando A.Menéndez, Director Gral.	22/5/2000- 2 h.	Sede Grupo Sans, Mataró
Guarro Casas, SA	Rubé Simarro, CEO-Director Gral.	2/7/200- 1,5 h.	Can Guarro, Gelida
Henkel Ibérica SA	Antonio Beraza, Director Industrial y Francesc Beltrán, Director Recursos Humanos	3/5/2001- 2 h.	Sede Henkel, Barcelona
Hewlett Packard Española, SA	Jordi Pié, Director de Materiales	2/6/2000- 2 h.	Planta HP, Sant Cugat del Vallès
Hutchinson Palamós, SA	Salvador Salvadó, Director de Ventas	21/9/2001- 1,5 h.	Sede Hutchinson en Palamós Girona
Iberpotash, SA	Roberto A.Hecher, Consejero Delegado	18/6/2001- 1,5 h.	Sede Iberpotash, Sant Just Desvern

.../... (continuación)

ICI España, SA	Joseph M. Puente i Pubill, Presidente y Consejero Delegado	21/3/2000- 2 h.	Sede ICI Fogars de la Selva
ICN Ibérica, SA	José Luis Fumana, Director Gral.	19/6/2001- 2 h.	Sede ICN, Barcelona
Irisbus Holding SL	Andrés de León, Jefe de Comunicación	27/9/2000- 1,5 h.	Sede Irisbus, Barcelona
Kao Corporation, SA	José Matarrodona, Director Gral.	7/3/2000- 1,5 h.	Sede Kao, Barberà del Vallès
Texsa Morteros, SA	Jordi Capdevila Molina, Director Gral.	13/6/2001- 1,5 h.	Sede Texsa, Castellbisbal
LEAR Corporation	Rodolfo Kroebe, Presidente y Consejero Delegado de la Electrical & Electronic Div	10/6/2000- 2 h.	Sede Lear, Valls, Tarragona
Levi Strauss de España, SA	Manel Jornet, Director de Fábrica	26/6/2001- 2 h.	Planta Levi's Bonmatí, Girona
Matsushita Electric España, SA	Xavier Tugas, Director Gral.	12/4/2001- 1,5 h.	Sede Matsushita, Selrà, Girona
Merck Farma y Quimica, SA	Peter Dönnweg, Consejero Delegado	10/6/2000- 1,5 h.	Sede Merck, Mollet del Vallès
Printer Industria Gráfica, SA	Jacinto Lluell Cardona, Gerente Administrativo	15/3/2000 -1,5 h.	Sede Printer, Sant Vicenç dels Horts
Nestlé España, SA	Enric Grabulosa, Director Financiero	6/4/2000- 2 h.	Sede Nestlé, Espulgues de Llobregat
Nissan Motor Ibérica, SA	Marta Ginfrer Bas, Direcció de Comunicació Corporativa	23/3/2000- 1,5 h.	Sede Nissan, Barcelona
Peguform Ibérica, SL	Fèlix A. Pérez Solana, Presidente y Director Gral.	10/4/2000- 1,5 h.	Sede Peguform, Polinyà
Pirelli Cables y Sistemas, SA	Javier Cardona Torrandell, Vicepresidente y Director Gral. y Manel Milà i Vidal, Dtor. Industrial	27/4/2000- 2 h.	Sede Pirelli Cables, Vilanova i la Geltrú
Pirelli Neumáticos, SA	Fernando González, Director Gral.	30/4/2000- 1,5 h.	Sede Pirelli, Barcelona
Samsung Electronics Iberia SA	Alexandre Blasi, Vicepresidente y Consejero Delegado	16/3/2000- 1,5 h.	Sede Samsung, Palau de Plegamans
Sanofi-Synthelabo, SA	Cristóbal Cornet, Director Industrial, y Fernando Rojano, Jefe de Personal	11/4/2000- 1,5 h.	Planta en Riells i Vibrea, Girona
Sarrió Reno De Medici España	José Manuel Rueda Mencia, Director Gral. España	29/3/2000- 1,5 h.	Sede Sarrió, El Prat de Llobregat

.../... (continuación)

SEAT SA	Carlos Andujar,	11/6/2001- 2 h.	Planta de SEAT, Martorell
SERNAUTO	José M <sup>o</sup> Pujol Artigas, Presidente	6/3/2000- 2 h.	Sede Ficosa SA, Barcelona
Sharp Electrónica España, SA	Frederic Albinyana, Vicepresidente Industrial y Managing Director	9/4/2000- 1,5 h.	Sede Sharp, Sant Cugat del Vallès
Squibb Industria Farmacéutica, SA	Diego Zamora Cano, Director Técnico Farmacéutico	28/5/2001- 1,5 h.	Planta Squibb en Espulgueres de Llobregat
Solvay Ibérica, SA	Luis Hervella Valencia, Jefe Relaciones Industriales	31/3/2000- 1,5 h.	Sede Solvay, Barcelona
Sony España, SA	Alberto Escobar, Director Gral. de RRRH, Elisabet de Lasarte, Relaciones Públicas y Comunicación	27/3/2000- 1,5 h.	Sede Sony en Barcelona
TORRASPAPEL, SA	Josep Llongueras Poch, Director Gral. de Administración y Finanzas	21/3/2000- 2 h.	Sede Torraspapel, Barcelona
Unión Químico Farmacéutica, SA (UQUIFA)	Mark I. Robbins, Chief Executive	27/7/2001- 1 h.	Sede Uquiña, Barcelona
Vidriería Rovira, SA	José María Sala, Director General	7/6/2001- 1, 5 h.	Sede Vidriería, Zona Franca Barcelona
Yamaha Motor España, SA	Jorge Lasheras Allué, Presidente y Consejero Delegado	30/6/2000- 2 h.	Sede Yamaha, Palau de Plegamans
Warner Lambert España, SA	Juan Jordá, Director Financiero División Adams	12/6/2001- 1,5 h.	Sede Adams, El Prat de Llobregat

Fuente: *Elaboración propia*

## **Anexo 5.2. Guión de las entrevistas realizadas**

### **1.- Perfil del grupo multinacional**

- Origen de la multinacional: nacionalidad, historia y fundación.
- Negocios o sectores en los que actúa.
- Ámbito internacional de actuación.
- Importancia de la multinacional en los mercados mundiales: (ranking, cuota de mercado, número de trabajadores, facturación global)
- Datos sobre la filial española: (número trabajadores, facturación, cuota mercado español)

### **2.- Introducción de la multinacional extranjera en Cataluña.**

- Cuándo y cómo entra: adquisición o fusión/ nueva inversión
- Motivaciones que llevan a la multinacional a instalarse en Cataluña: Son motivaciones de mercado, de búsqueda de recursos; de eficiencia productiva; búsqueda de activos estratégicos.
- Cambia el motivo de entrada con el tiempo de permanencia en nuestro país.
- Sucesivas ampliaciones y desinversiones de la MNC en Cataluña y España; cronología y motivaciones.

### **3.- Evolución de la filial dentro de la multinacional: como han evolucionado los siguientes aspectos hasta el momento actual**

- **Actividad productiva:**
- Plantas de fabricación en España: (ubicación, actividad, trabajadores, tamaño y capacidad relativa con respecto al resto de plantas de la multinacional)
- Grado de especialización de las plantas: (líneas de Productos que fabrica, duplicidades productivas con el resto de empresas de la multinacional, dónde tiene más plantas la multinacional y qué producen)

- Necesidad de economías de escala, costes logísticos de transporte, costes de mano de obra
- Grado de madurez tecnológica del producto y procesos: (Estandarización de producto y procesos fabricados en la filial, transferencia de tecnología de la matriz a la filial catalana)
- Grado de integración vertical de la filial, grado de dependencia de la filial con respecto a la matriz, elección de proveedores
- Existencia de competencia interna entre filiales de la propia multinacional
- **Actividad de I+D:**
- Tipo de actividad de I+D realizada en la filial catalana, en la matriz, en otras filiales del grupo: (Investigación básica y aplicada, actividades de desarrollo genérico, actividades de desarrollo adaptativo, soporte técnico)
- Importancia de las actividades de I+D: (% gastos de la filial sobre las ventas totales, número de personas que forman el centro de I+D)
- Grado de especialización de la I+D de la filial, grado de coordinación entre los centros de I+D de la MNC)
- **Actividades de Marketing:**
- Porcentaje de exportaciones de la producción de la filial y mercados destino: (mercado doméstico, europeo, mundial)
- Utilización de marcas: globales, regionales y domésticas
- Importancia de la proximidad al cliente para dar un servicio diferenciador
- Necesidad de adaptación local del producto: (muchas o pocas diferencias según los países a donde se destina).
- Igual o distinto posicionamiento del producto en los países donde se comercializa
- Estrategia de marketing: (global, regional, local)
- **Relación Matriz- filial:**
- Grado de centralización de las decisiones

- Decisiones financieras (autorización de inversiones de capital/ fijar objetivos financieros)
- Decisiones de marketing, (política de precios, diseño productos, reparto mercados, distribución, publicidad y promoción)
- Decisiones de fabricación: (nuevas líneas de producto, gama de productos fabricados, centralización de compras, gestión de la producción, volumen de producción)
- Decisiones de I+D

#### **4.- Expectativas de Futuro**

- Tendencias estrategias productivas, marketing, I+D
- Motivos que aseguren la permanencia de la MNC en Cataluña en el futuro.

### Anexo 5.3. Descripción de las filiales de multinacionales extranjeras incluidas en la muestra (año 2000 )

Sector	Filial	País origen	Ventas <sup>24</sup>	Plantilla	RRPP	Rank.	Actividad productiva
<b>Químico</b>	Akzo Nobel Coatings, SA	Países Bajos	188,92	791	-	20	Pinturas industriales y de decoración
	Basf España, SA	Alemania	740,6	962	216,5	4	Plásticos técnicos
	Bayer Hispania SA	Alemania	1.017	2.203	217,03	3	Materias plásticas, química inorgánica
	Dana, SA	Norteamérica	4,17*	38*	1,45*	95*	Perfumes
	Henkel Ibérica, SA	Alemania	1.091,5	3.563	-	2	Especialidades químicas:
	I.C.I España, SA	Reino Unido	175,21	265	92,62	23	Especialidades químicas: tensioactivos
<b>Farmacéutico</b>	Kao Corporation, SA	Japón	151,46	345	54,04	28	Tensioactivos, Toner, aromas
	Solvay Ibérica SA	Bélgica	740	2.396	213,64	5	Materias plásticas y químicas
	ICN Ibérica, SA	Norteamérica	23,53*	225*	19,36*	85*	Formas orales sólidas y estériles
	Merck Farma y Química SA	Alemania	137,19	768	59,33	23	Antibióticos, formas sólidas,
	Novartis Farmacéutica, SA	Suiza	332,43	829	-	8	Formas sólidas y semisólidas
	Sanofi-Synthelabo, SA	Francia	224,4	956	67,3	15	Formas sólidas, series medianas
<b>Material eléctrico y electrónico</b>	Squibb Industria Farmacéutica SA	Norteamérica	66,86*	312*	10,55*	40*	Formas sólidas y semisólidas
	Unión Química Farmacéutica, SA	Reino Unido	54,5	246	20,17	48	Química fina
	ABB Motores SA	Suecia/ Suiza	40,59*	247*	-	-	Motores medianos
	Aismalibar, SA (Von Roll Isola)	Suiza	69,12	275	20,9	41	Laminados de cobre
	AMP España, SA	Norteamérica	192,92*	669*	-	-	Conectores de cables
	Grupo General Cable Sistemas, SA	Norteamérica	268,25	1.095	68,8	11	Cables energía,
<b>Electro-domésticos y electrónica consumo</b>	Lear Automotive (EEDS) Spain SL	Norteamérica	913,54	12.500	82,09	3	Cableado para industria automóvil
	Pirelli Cables y Sistemas, SA	Italia	214,78	850	54,42	14	Cables energía, comunicaciones
	Braun España, SA	Norteamérica	138,23	788	45,25	12	Exprimidores, minipiliners y planchas
	Matsushita Electric España SA	Japón	96,16	498	66,79	19	Aspiradoras y cajas acústicas
	Samsung Electronics Iberia SA	Corea	542,27	400	62,9	6	Videos, televisores, móviles
	Sharp Electrónica España, SA	Japón	242,62	938	27,03	7	Televisores y faxes
<b>Vehículos y material de transporte</b>	Sony España, SA	Japón	1.245,3	2.294	158,47	1	Televisores y sintetizadores digitales
	Autoliv Kie, SA	Suecia	117,8	739	31,65	47	Cinturones de seguridad
	Irisbus holding SL	Francia-Italia	-	-	-	-	Chasis de autocares y autobuses
	Nissan Motor Ibérica, SA	Japón	2.202,5	5.016	612,79	9	4x4, monovolúmenes, furgoneta
	Seat, SA (Grupo Volkswagen)	Alemania	6.351,5	15.078	1096,9	2	Fabricación de turismos
Yamaha Motor España, SA	Japón	290,89	460	57,1	14	Motocicletas y scooters	

<sup>24</sup> Datos en millones de euros.

\* Datos referidos a 1999



<b>Textil y confección</b>	Coats Fabra, SA Freudenberg telas sin tejer Grupo Sans, Sara Lee España, SA Levi Strauss de España, SA	Reino Unido Alemania Norteamérica Norteamérica	41,34* 45,08 432,73 114,69	357* 219 871 663	11,42* 14,87 117,67 12,48	- 24 3 9	Obtención de hilo para coser Telas sin tejer para confección Confección ropa interior Confección pantalones tejanos
<b>Alimentación</b>	Warner Lambert España, SA Bimbo, SA (Sara Lee) Danone SA Nestlé España, SA	Norteamérica Norteamérica Francia Suiza	67,54 314,94 808,96 1.151,9	450 3.613 2.179 3.974	-6,62 109,73 - -	125 16 1 2	Confitería, chicles Pan y bollería, brioches, pan tostado Productos lácteos, aguas, galletas Helados, cafés, salsas, precocinados,
<b>Papel y cartón</b>	Guarro Casas, SA (Arjo Wiggins) Sarrío de Reno de Medici España Torrapapel SA	Francia-R.U. Norteamérica Italia	63,11 84,14 814,88	360 350 3.226	21,11 - 390,49	30 22 1	Papel de dibujo y de encuadernación Papel estucado Cartón estucado o cartoncillo
<b>Transformados plásticos</b>	Dynamit Nobel Ibérica, SA Peguroform Ibérica, SL	Alemania Norteamérica	122,74 156,53	820 950	56,66 39,07	10 5	Componentes automovilístico de gran volumen Componentes automovilístico (parachoques, interiores)
<b>Vidrio</b>	BSN Glasspack España, SA Saint Gobain Cristalera, SA Vidriería Rovira, SA (Owen Illinois) Hewlett Packard Española SA	Norteamérica Francia Norteamérica Norteamérica	92,49 446,13 45,08 1.621,8	680 8.500 244 1.694	10,4 524,18 32,14 375,9	7 1 13 1	Vidrio hueco para envases Vidrio plano Vidrio hueco para envases Impresoras de chorro tinta y plotters
<b>Caucho y neumáticos</b>	Arnacell Iberia, SA Hutchinson Palamos, SA Pirelli Neumáticos SA	Holanda-USA Francia Italia	- 67,31 240,4	- 624 1.230	- 9,53 70,14	- 10 3	Aislamientos para tuberías Tubos freno, embrague, dirección. Neumáticos gama mediana
<b>Impresión</b>	Printer Industria Gráfica, SA	Alemania	126,21	643	63,05	3	Impresión de revistas y libros de tirajes medianos
<b>Material construcción</b>	Lafarge Texsa Morteros, SA	Francia	60,101*	340*	-	-	Morteros para la construcción
<b>Metalurgia</b>	Grafiha SA, (Alcoa embalaje flexible, SA)	Norteamérica	9,135*	80*	-	-	Conversión lámina aluminio para envases flexibles
<b>Minería</b>	Iberpotash, SA (Dead Sea Works Ltd)	Israel	130,05	967	49,21	3	Extracción de potasa y sal

Fuente: *Elaboración propia* partir de Fomento de la Producción España 30.000 (2001); Fomento de la Producción (2001); Las 2000 mayores empresas del 2000; Duns & Bradstreet, 50.000 (2000)

## **Bibliografia**

Dane, F.C. (1997): *Mètodes de Recerca*, Biblioteca Oberta, Edicions Universitat Oberta de Catalunya.

Dunning, J.H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison -Wesley Publishing Company.

García Ferrando, M. (1997): *Socioestadística. Introducción a la Estadística en Sociología*, Alianza Universidad Textos, 2ª Edición.

Ghoshal, S. y Nohria, N. (1989): "Internal differentiation within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol.10 pp. 323-337.

Yin, R.K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, USA.

## Capítulo

# 6

## Descripción de las variables y análisis cluster

### 6.1. Introducción

Una vez realizado el análisis descriptivo de los casos seleccionados y establecido el modelo analítico para su estudio, este capítulo tiene como propósito hallar los distintos grupos homogéneos de las empresas consideradas para, posteriormente, identificar los roles estratégicos que asumen las filiales industriales catalanas y, de este modo, tratar de establecer una tipología al respecto. Por este motivo, se ha escogido el análisis cluster como la técnica multivariante más adecuada para tal fin, ya que este tipo de análisis, por sus características, sirve para detectar las distintas categorías del comportamiento de las filiales seleccionadas.

El análisis multivariable de clasificación, más frecuentemente llamado análisis cluster, es un método estadístico descriptivo que tiene por objetivo

la búsqueda de grupos similares de individuos que se van agrupando en conglomerados. Estas agrupaciones, desconocidas a priori, son sugeridas por la propia esencia de los datos y se considera que la clasificación es correcta si el resultado obtenido lo forman clusters interpretables (si los grupos formados son homogéneos en su interior y heterogéneos entre ellos, es decir, si las empresas que han sido agrupadas tienen valores similares en las variables observadas y al mismo tiempo, si entre empresas de diferentes grupos se pueden apreciar características diferentes).

El interés de este tipo de clasificación radica en la posibilidad que ofrece para analizar e interpretar la naturaleza de los comportamientos estratégicos de las filiales en agrupaciones, generando de esta manera una información más sencilla y más práctica a la hora de su comprensión y difusión.

Con carácter previo a la realización del análisis cluster se han de efectuar dos tareas clave. Por un lado, la definición de las variables relevantes que se aplicarán en dicho análisis para identificar los diferentes grupos. Y por otro lado, el estudio descriptivo y de asociación de las variables definidas, que ayudará a una mayor comprensión del modelo teórico aplicado.

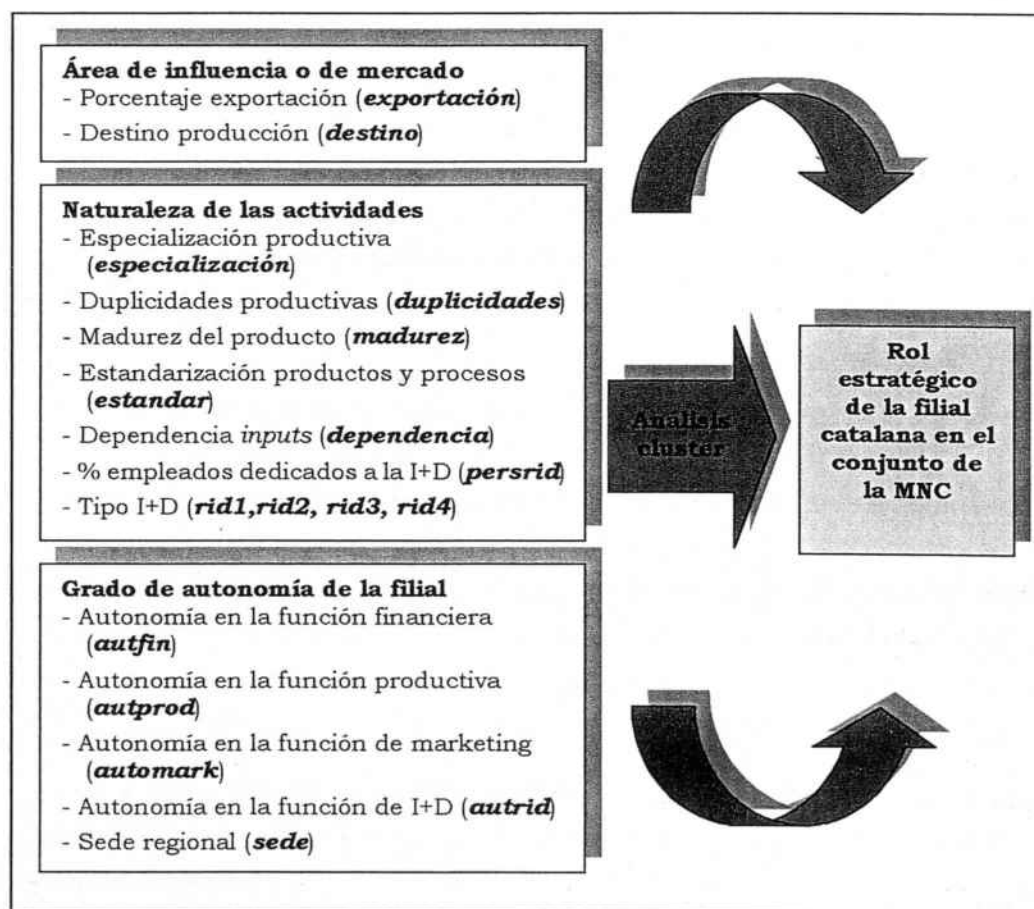
## **6.2. Definición y descripción estadística de las variables empleadas en el análisis cluster**

A la hora de determinar qué variables deben incluirse en el análisis cluster se ha de actuar de forma extremadamente cauta, ya que los roles estratégicos obtenidos dependerán de las variables escogidas para contrastar el modelo. En este sentido, la adición o eliminación de una variable relevante puede tener un gran impacto en el resultado (Hair, 1999, *op. cit.*, p. 493). Por tanto, la inclusión de un conjunto determinado de variables tendrá que estar sujeta siempre a criterios de índole teórico (Lozares y López Roldán, 2000, *op. cit.* p. 148), incluyendo tan sólo

aquellas variables que caracterizan las empresas que se están agrupando y que se refieren específicamente a los objetivos del estudio propuesto.

Por tanto, la determinación de las variables relevantes que participan en el análisis cluster se ha llevado a cabo a partir de las tres dimensiones que configuran el modelo analítico explicado en el cuarto capítulo. La figura 6.1 resume la estructura del modelo y las variables utilizadas.

**Figura 6.1. Variables que determinan el rol estratégico de la filial industrial ubicada en Cataluña**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, para medir **el ámbito de mercado** al que tiene acceso la

filial ubicada en Cataluña se han empleado dos variables distintas. Por un lado, el porcentaje de la producción de la filial catalana exportada más allá de la Península Ibérica (**exportación**) y por otro, el área principal de destino de la producción de la filial (**destino**). La primera es una variable cuantitativa, o de intervalo, que toma valores entre 0 y 100, dependiendo de la proporción de producción que la filial dirige a los mercados exteriores, fuera de España y Portugal. La segunda variable es de carácter cualitativo y puede tomar los siguientes valores: *Península Ibérica* (cuando la producción no se exporta fuera de la Península, ya que se destina exclusivamente a mercados españoles y portugueses), *países próximos a la Península* (cuando la producción va dirigida, además del mercado interior, a países cercanos: por ejemplo, los del sur de Europa y/o el Magreb), *toda Europa* (cuando la filial cubre, además de la Península Ibérica, prácticamente todo el continente europeo), y por último, *países de todo el mundo*, (cuando la exportación tiene como destino, además del mercado interior y europeo, otros continentes como Estados Unidos, Australia, Asia, etc.)

Las tablas 6.1 y 6.2 y los gráficos 6.1 y 6.2 ilustran el análisis descriptivo de dichas variables. En la tabla 6.1 se observa como la media del porcentaje de exportación de las 54 empresas analizadas es igual al 41,8% de la producción obtenida por la filial, con una desviación estándar de 30,59. La empresa de la muestra que presenta el porcentaje más elevado de exportación (95%), es la farmacéutica *Uquifa*, mientras que en el otro extremo encontraríamos 8 empresas ( el 14,8% del total), cuyo porcentaje de exportación está comprendido entre 0% y el 9% (ver gráfico 6.1).

Por otro lado, en relación a la variable *destino*, en la tabla 6.2 y gráfico 6.2 se observa como el grupo más extenso (37%) corresponde a las filiales que además de cubrir el mercado peninsular también exportan a países cercanos (20 casos). A continuación, se sitúan las filiales que dirigen su producción a diversos países esparcidos por todo el mundo (27,8%), las que sirven al continente europeo (24,1%), y por último, las menos

numerosas (tan sólo el 11,1%), serían aquellas que destinan su producción exclusivamente al mercado interior.

A pesar de que el tamaño y composición de la muestra no permite realizar un análisis desagregado por tipos de sectores, sí se ha podido apreciar que los porcentajes más bajos de exportación y los destinos geográficos de la producción más cercanos, corresponden a empresas pertenecientes a sectores en los que la naturaleza del producto no permite el transporte a grandes distancias (empresas alimentarias, del vidrio, de componentes de automóvil de gran volumen y de material de construcción)<sup>1</sup>. Mientras que los porcentajes de exportación más elevados y los destinos geográficos más alejados de la filial, corresponden a las empresas que operan en sectores como el de los electrodomésticos y electrónica de consumo, el de vehículos, neumáticos, papeles especiales, o industria farmacéutica, ya que fabrican productos de mayor valor añadido y susceptibles de ser transportados a otros países más lejanos<sup>2</sup>, sin riesgo de deterioro ni penalización por costes de transporte.

---

<sup>1</sup> Así por ejemplo, empresas como *Bimbo*, *Dynamit Nobel*, *Lafarge Texsa Morteros*, *Saint Gobain Cristalera*, presentaban en el año de referencia un porcentaje de exportación igual a cero, destinando su producción tan sólo a la Península Ibérica.

<sup>2</sup> Algunas de las filiales que presentan elevados porcentajes de exportación (por encima del 50%), con presencia en mercados de todo el mundo son *Sony España*, *Guarro Casas*, *Novartis*, *Uquifa*, *ICI España (División Uniquema)*, *Nissan Motor Ibérica*, y *Aismalibar*.

Tabla 6.1. Estadísticos descriptivos de la variable *exportación*

	Válidos	54
Media		41.81
Mediana		45.00
Moda		0*
Desv. típ.		30.59
Varianza		935.93
Mínimo		0
Máximo		95
Percentiles	25	14.75
	50	45.00
	75	70.00

\* Existen varias modas.

Fuente: Elaboración propia

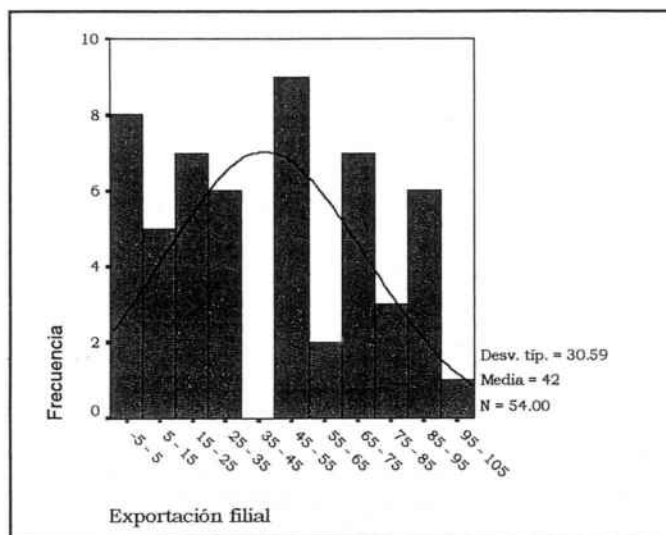
Tabla 6.2. Destino de la producción de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras

	Frecuencia	%	% acumulado
Península Ibérica	6	11.1%	11.1%
Países próximos a la Península	21	38.8%	48.1%
Toda Europa	12	22.2%	72.2%
Países del mundo	15	27.8%	100.0%
Total	54	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

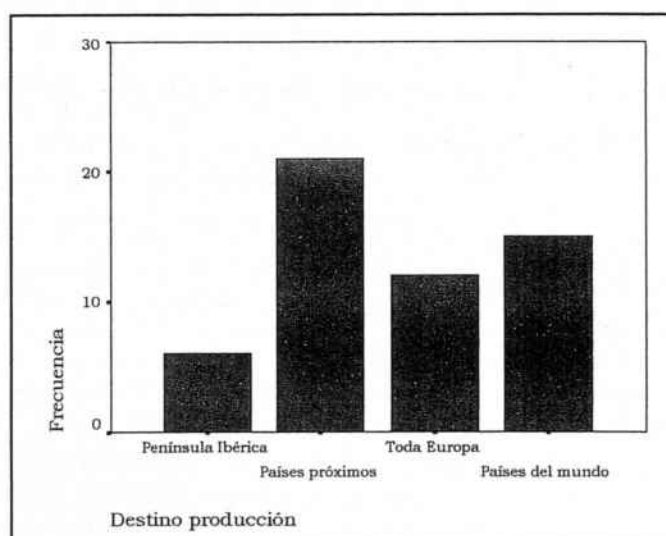


**Gráfico 6.1. Porcentaje de exportación de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras (año 2000)**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.2. Destino de la producción de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, para contemplar en el modelo **la naturaleza de la actividad**<sup>3</sup> realizada por la filial se introdujeron diversas variables, en su mayoría cualitativas, según la característica que se deseaba medir. Esta dimensión incluía el grado de especialización productiva de la filial (**especialización**), la existencia o no de duplicidades productivas con respecto a otras filiales europeas de la multinacional (**duplicidad**), el grado de madurez del producto fabricado (**madurez**), el nivel de estandarización de procesos y tipificación de productos de la filial catalana en el contexto de la multinacional (**estandar**), y por último, la integración vertical o dependencia de la filial respecto a otras empresas del grupo (**dependencia**).

En relación a la variable **especialización** se contemplaron tres posibles grados para los casos analizados: *pocas gamas de producto* (para las filiales que se encuentran muy focalizadas ya que tan sólo fabrican un número muy reducido de productos o bien, muchos productos pero estrechamente relacionados tecnológicamente), *muchas gamas de productos* (para aquellas que cuentan con un gran número de líneas de productos distintos) y *cierta especialización* (para las empresas que si bien, no se puede afirmar que están altamente especializadas sí que cuentan con un cierto grado de especialización de su actividad productiva en relación al grupo multinacional)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Cabe resaltar de nuevo que el análisis de las características de las filiales se ha centrado tan sólo en un negocio de actividad concreto de la multinacional, ya que al existir grupos diversificados y presentes en diversos negocios, una misma filial podía ejercer distintos roles según los negocios.

<sup>4</sup> Por ejemplo, *Sony España* se halla especializada en *pocas gamas de productos*, ya que cuenta tan sólo con dos líneas de fabricación: los televisores (de los que obtiene más de 100 versiones diferentes) y los sintonizadores analógicos y digitales. Por otro lado, *Squibb Industria Farmacéutica*, presenta *cierto grado de especialización*, ya que en su planta de Esplugues de Llobregat fabrica toda clase de medicamentos, aunque tan sólo en sus formas sólidas (comprimidos, etc.) y semisólidas (cremas, pomadas) Por su parte, *Nestlé España*, está muy poco especializada, ya que fabrica *muchas gamas de productos* tecnológicamente

En cuanto a la variable **duplicidad**, ésta hace referencia al grado de exclusividad de la actividad productiva de la filial catalana en relación a otras filiales europeas del grupo multinacional. Cabe resaltar que dicha variable tan sólo contempla las duplicidades productivas en el continente europeo, ya que aunque existan efectivamente en otras áreas del mundo, en principio, y debido a la distancia geográfica, no entrarán en competencia con la filial catalana<sup>5</sup>. La variable **duplicidad** puede adoptar los siguientes grados de intensidad: *elevada* (si la filial catalana fabrica los mismos o similares productos que las filiales de la multinacional ubicadas en otros países europeos), *poca* (si dentro de la cartera de productos de la filial catalana existe alguno de ellos que también es producido en otras filiales del grupo en Europa) y *ninguna* (si la filial catalana fabrica con exclusividad todos sus productos en el continente europeo).<sup>6</sup>

El análisis descriptivo de las variables de **especialización y duplicidad**, muestra que, en general, las filiales analizadas, o bien están muy especializadas en la fabricación de unas pocas gamas de productos (un

---

distintos entre sí; por ejemplo, cafés, helados, toda clase de productos lácteos, salsas, chocolates, platos preparados ultracongelados, etc.

<sup>5</sup> Por ejemplo, la filial mexicana de *Braun* se dedica a la fabricación de minipimers, al igual que la filial catalana, sin embargo, dichas duplicidades no tienen repercusiones importantes ya que la primera abastece al mercado norteamericano, mientras que la segunda sirve al continente europeo.

<sup>6</sup> Por ejemplo, la filial catalana *Peguform Ibérica* presenta *elevadas* duplicidades productivas ya que la multinacional cuenta con numerosas plantas en Europa dedicadas a fabricar los mismos componentes de plástico para el automóvil (4 en España, 5 en Francia, 4 en Alemania y 2 en la República Checa). Esta duplicidad productiva viene explicada por la necesidad de estar lo más próximo posible de las distintas empresas del automóvil para poderlas servir *just in time*. Por su parte, *Guarro Casas*, presentaría *pocas* duplicidades: aunque obtiene algunos productos que también se fabrican en otras filiales de *Arjo Wiggins* en Europa (por ejemplo, los papeles de colores), también fabrica en exclusiva productos para el grupo (por ejemplo, el papel para encuadernación). Por último, *Sharp Electrónica España* no presenta *ninguna* duplicidad productiva en el seno de la multinacional, ya que es la única filial europea dedicada a la fabricación de televisores y faxes.

38,9% de los casos), o por el contrario, lo están muy poco (44,4%), ocupando las empresas con un cierto grado de especialización (16,7%) las de menor frecuencia, con tan sólo 9 casos (ver tabla 6.3). Lógicamente, ocurre un fenómeno similar en relación a la existencia de duplicidades productivas en Europa en el seno de las multinacionales (ver tabla 6.4). El porcentaje más elevado corresponde a aquellas empresas que fabrican productos que ya se obtienen en mayor medida en otras filiales europeas del grupo (46,3%), siguen las filiales que no presentan duplicidad productiva alguna (29,6%), y por último, la situación menos frecuente es la que corresponde a las filiales que muestran pocas duplicidades productivas (24,1%).

**Tabla 6.3. Especialización productiva de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Pocas gamas de productos	21	38.9%	38.9%
Cierto grado de especialización	9	16.7%	55.6%
Muchas gamas de productos	24	44.4%	100.0%
<b>Total</b>	54	100.0%	

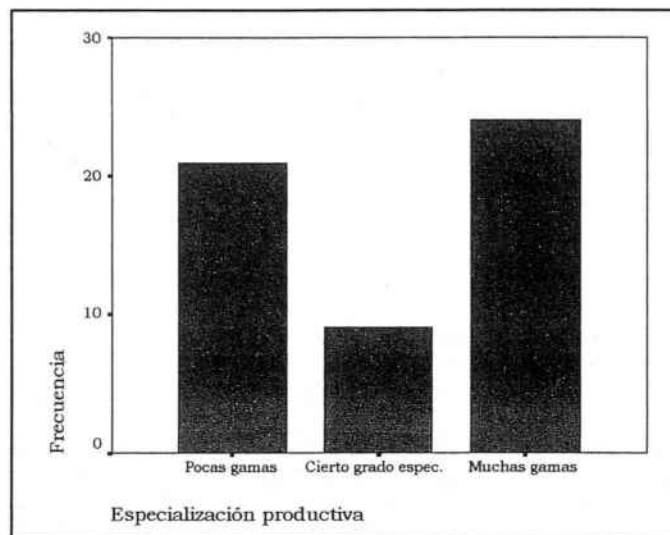
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6.4. Duplicidades productivas de las filiales catalanas en relación al resto de filiales europeas de las MNCs extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Elevadas	25	46.3%	46.3%
Pocas	13	24.1%	70.4%
Ninguna	16	29.6%	100.0%
<b>Total</b>	54	100.0%	

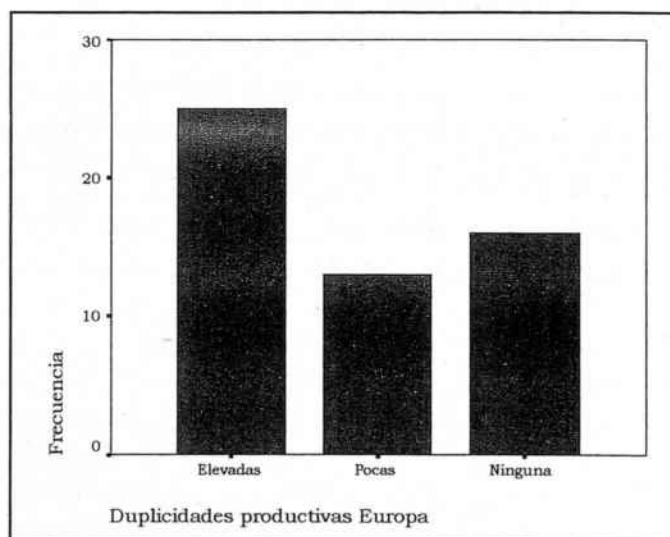
*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.3. Especialización productiva de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.4. Duplicidades productivas de las filiales catalanas en relación al resto de filiales europeas las MNCs extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

Al analizar estas variables por sectores de actividad, se observa que las filiales que pertenecen al sector de la electrónica de consumo, de la farmacia, de la automoción y de los neumáticos son empresas, en general, bastante especializadas y con pocas duplicidades. Por el contrario, las empresas que operan en el sector de la alimentación, del vidrio, de la química, del auxiliar del automóvil, del textil y confección, del material de construcción tienden a estar poco especializadas y presentan elevadas duplicidades con el resto de filiales europeas.

Por su parte, la variable *madurez* pretende reflejar la fase del ciclo de vida en la que se hallan los productos fabricados por la filial catalana<sup>7</sup>. Por tanto, la presente investigación contempla el grado de madurez en relación a la gama de productos de la propia empresa y no en relación al sector al que pertenece. De manera que si una multinacional fabricase un único producto alrededor del mundo el grado de madurez sería exactamente el mismo para todas sus filiales extranjeras.

La variable toma los siguientes valores: *productos jóvenes* (cuando la mayoría de los productos que fabrica la filial catalana han surgido recientemente, fruto de alguna innovación por parte de la multinacional y, por tanto, se encuentran en las primeras fases de su ciclo de vida), *productos maduros* (si la filial catalana está dedicada a la fabricación de productos que hace tiempo que se producen en el seno de la multinacional - lo que indica que cuenta con experiencia en este ámbito- y suelen presentar oportunidades de innovación escasas) y, por último, *mezcla de productos maduros y jóvenes* (cuando la filial produce ambos tipos de productos).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> El período de tiempo que determina cuando un producto es maduro o joven varía según los sectores; por ejemplo, en el sector de la informática o de la electrónica de consumo, los ciclos de vida de los productos son mucho más cortos que en los sectores del vidrio o del papel.

<sup>8</sup> En este sentido, *Bayer Hispania* constituye un ejemplo de filial catalana que fabrica una gama de productos de carácter *joven*, ya que ha ido reconvirtiendo su

La variable **estandarización** se refiere al establecimiento en las distintas filiales extranjeras, de los mismos procesos, procedimientos y sistemas de fabricación y de productos, con iguales estándares de calidad y diversidad de modelos. La estandarización facilita la coordinación de las distintas plantas productivas permitiendo alcanzar economías de escala en la red productiva internacional. Dicha variable adopta los siguientes valores: *elevada* (cuando la filial utiliza procesos y fabrica productos que constituyen una réplica, más o menos, exacta de otras filiales de la multinacional), *baja* (cuando la filial cuenta con procesos y productos totalmente diferentes del resto de filiales del grupo, normalmente desarrolladas por sí misma), y *media* (cuando la filial adopta una posición intermedia, ya que cuenta con algunos procesos y productos estandarizados transferidos por la matriz, pero también tiene los suyos propios).<sup>9</sup>

---

actividad productiva a lo largo del tiempo, substituyendo la fabricación de materiales plásticos de carácter maduro por nuevos plásticos técnicos mucho más innovadores. Por ejemplo, en 1986 la filial catalana abandona la producción de isocianatos TDI que había obtenido desde el 1971, para fabricar otro tipo de isocianatos, los MDI, mucho más avanzados tecnológicamente. Por el contrario, las instalaciones productivas de *Levi Strauss de España* están especializadas en la fabricación de pantalones tejanos, producto muy *maduro* y todo un clásico dentro del grupo multinacional norteamericano, pues lo fabrica desde el siglo XIX. Por su parte *Yamaha Motor España*, produce una *mezcla de productos jóvenes y maduros*, ya que fabrica por ejemplo, la motocicleta modelo "SR 250 cc", que lleva ya casi 20 años en la línea de producción de la filial catalana y un *scooter* como el "Neo's" que inició su fabricación y comercialización, poco tiempo después de haber sido desarrollada por el grupo japonés, en el 1997.

<sup>9</sup> Un ejemplo de *elevada estandarización* lo encontraríamos en la filial catalana de la multinacional japonesa *Matsushita Electric*, ya que en 1995 la casa matriz inició una política de racionalización productiva a escala internacional que implicó la estandarización de las distintas plantas productivas, uniformando productos y unificando modelos y procesos para comercializar el mismo producto en distintos mercados nacionales (aunque respetando las características distintivas de los distintos países), de manera que se consiguieran menores costes de diseño, fabricación y comercialización a nivel global. Por el contrario, *Iberpotash*

En cuanto al grado de **madurez** del producto obtenido (ver tabla 6.5), se observa una clara preponderancia de la fabricación de productos maduros por parte de las filiales catalanas (53,7%) y una menor proporción en la fabricación de productos jóvenes (9,3%). El grado de **estandarización** de procesos y productos de las filiales catalanas (tabla 6.6) también es importante, ya que el 42,6% del total de los casos analizados muestran el nivel más elevado de estandarización y tan sólo el 24,1% de los casos presentan un bajo nivel de estandarización. Ambos datos resultan coherentes entre si ya que los productos alcanzan la madurez al mismo ritmo que la tecnología se estandariza. En este sentido se podría afirmar que las filiales catalanas se ajustan, en bastantes casos, al modelo del ciclo del producto de Vernon (1966, *op. cit.*).

---

presentaría una *baja estandarización*, ya que a pesar de que la filial catalana obtiene los mismos productos (potasa y sal) que el resto del grupo, utiliza una tecnología de proceso propia basada en la extracción del mineral atendiendo a las características de los yacimientos del Bages, donde el mineral se obtiene a elevadas profundidades, mientras que la multinacional cuenta con otras explotaciones en Israel en las que la obtención de potasa se lleva a cabo a través de la evaporación (pues las explotaciones se encuentran localizadas a cielo abierto, en el Mar Muerto). Por otro lado, *Henkel Ibérica* sería una filial con una *estandarización media*, ya que cuenta con productos y procesos muy estandarizados (los asociados a marcas globales), y con productos y procesos propios y diferentes al resto del grupo multinacional (los que provienen de empresas locales incorporadas a la filial catalana vía adquisición).



**Tabla 6.5. Grado de madurez del producto fabricado por las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Productos maduros	29	53.7%	53.7%
Mezcla: productos jóvenes y maduros	20	37.0%	90.7%
Productos jóvenes	5	9.3%	100.0%
Total	54	100.0%	

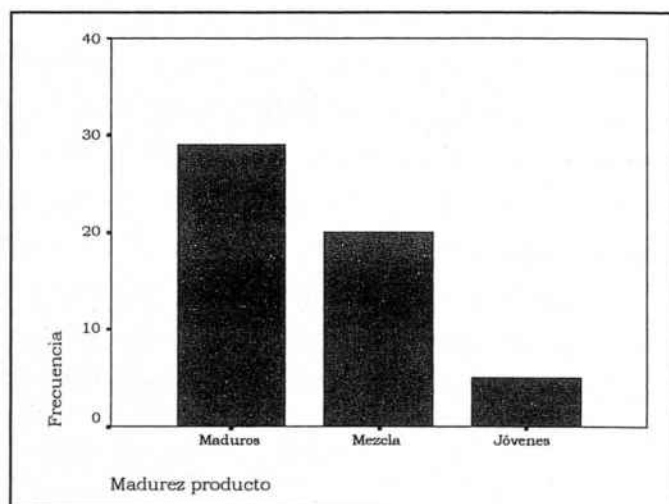
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6.6. Estandarización de los procesos y productos de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Elevada	23	42.6%	42.6%
Media	18	33.3%	75.9%
Baja	13	24.1%	100.0%
Total	54	100.0%	

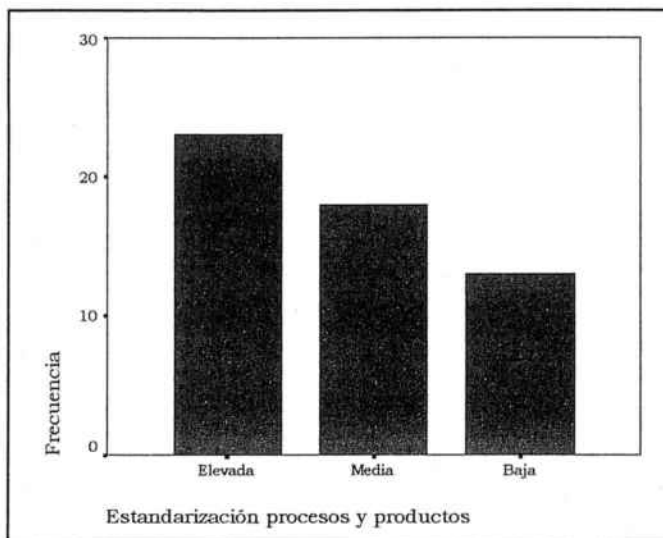
*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.5. Grado de madurez del producto fabricado por las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.6. Estandarización de los procesos y productos de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**



Fuente: Elaboración propia

Por último, y en relación a la naturaleza de las actividades productivas, la variable **dependencia**, se refiere al grado en que la filial catalana recibe las materias primas básicas del resto del grupo multinacional. El grado de dependencia viene también condicionado por el nivel de libertad de la filial catalana en la elección de los proveedores y por su grado de integración vertical. En este sentido, dicha variable puede tomar los siguientes valores: *dependencia elevada* (en el caso en que la mayoría de los *inputs* empleados en el proceso productivo de la filial catalana provengan de otras filiales del grupo), *dependencia baja* (cuando la mayoría de *inputs* proceden de proveedores ajenos al grupo multinacional o de la propia filial catalana, ya que se encuentra integrada verticalmente), y finalmente, *dependencia media* (cuando no predomina ni una procedencia ni la otra).<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Por ejemplo, *Coats y Fabra* presenta una *dependencia elevada* ya que para obtener su producto final (hilo de coser) recibe su materia primera básica (el hilo en crudo sin tintar) de otras filiales del grupo situadas en países con costes más

La tabla 6.7 y el gráfico 6.7 describen el grado de **dependencia** de las filiales catalanas que componen la muestra. Se observa la preponderancia de una baja dependencia, ya que 30 de las 54 filiales catalanas contempladas (el 55,6%) manifiestan una elevada autonomía en los suministros, mientras que tan sólo 11 (el 20,4%) exhiben una elevada dependencia de sus respectivos grupos multinacionales.

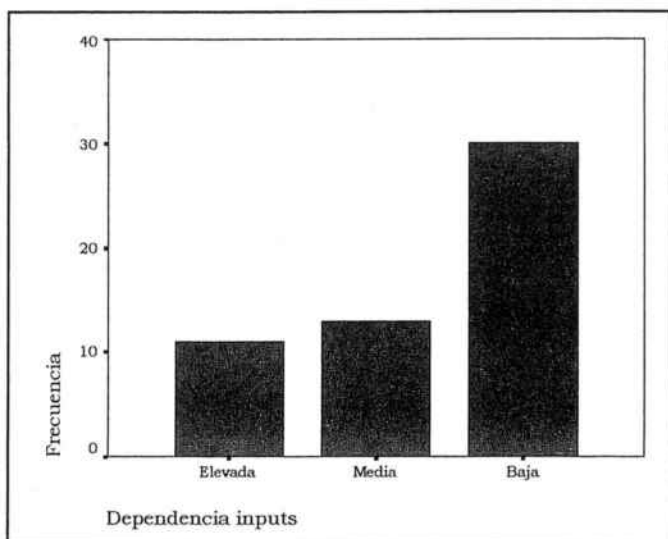
**Tabla 6.7. Dependencia de *inputs* de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% acumulado</b>
Elevada	11	20.4%	20.4%
Media	13	24.1%	44.4%
Baja	30	55.6%	100.0%
Total	54	100.0%	

*Fuente: Elaboración propia*

competitivos, como China, India e Indonesia. Por el contrario, *Torraspapel* tiene una *dependencia baja* del resto del grupo al que pertenece ya que cuenta con su propia fábrica de celulosa, ubicada en Zaragoza, que suministra la materia prima al resto de plantas españolas. Finalmente, *Merck Farma y Química*, tendría una *dependencia media* con respecto al grupo multinacional al que pertenece, ya que para la obtención de las especialidades farmacéuticas se provee tanto de las fábricas europeas del propio grupo, como de otros fabricantes con instalaciones en España, así como de su propia planta de química fina en Mollet del Vallès.

**Gráfico 6.7. Dependencia de *inputs* de las filiales catalanas de las MNCs industriales extranjeras**



Fuente: *Elaboración propia*

Si realizamos un análisis sectorial se puede apreciar que las filiales pertenecientes al sector de la alimentación, material de construcción y vidrio en general presentan un bajo grado de dependencia con respecto a sus grupos multinacionales, debido a la dificultad del transporte a grandes distancias de los *inputs* (ya sea por su carácter perecedero o por su gran volumen y poco valor añadido). Por el contrario, las filiales de sectores de la electrónica de consumo, caucho y neumáticos, química y farmacia, reciben en mayor proporción las materias primas básicas de sus respectivos grupos multinacionales.

Siguiendo el modelo planteado en el apartado anterior y dentro de la dimensión de la naturaleza de las actividades realizadas por la filial, se incluyeron en el modelo las siguientes variables para contemplar la **actividad de investigación y desarrollo** efectuada.

Por un lado, el porcentaje de empleados de la filial catalana dedicado a actividades relacionadas con la I+D (***persrid***). Dicha variable fue

incorporada para indicar la dimensión o el peso de la actividad investigadora en relación al tamaño de la empresa.

Y por otro lado, cuatro variables dicotómicas -con valores *Sí* o *No*-, ligadas al tipo de I+D realizada por la filial catalana. En este sentido se han incluido en el análisis las actividades de desarrollo genérico<sup>11</sup>(**rid1**), desarrollo adaptativo<sup>12</sup> (**rid2**), actividades de soporte técnico e innovación de proceso<sup>13</sup> (**rid3**) e investigación aplicada<sup>14</sup>(**rid4**).

Tal y como muestra la tabla 6.8, la media del **porcentaje de personas dedicadas a cualquier tipo de I+D** en las filiales catalanas, era en el 2000, de un 4,47%, con una desviación estándar de 6,26. Pero en el 50% de los casos analizados las empresas tan sólo dedican alrededor del 2% de su plantilla a dichas actividades. Las empresas que llevaban a cabo un mayor esfuerzo relativo en I+D (en términos del personal ocupado) eran *Hewlett Packard Española* con un 33% del total, *Uquifa* con un 25% del total y *Nissan Motor Ibérica* con un 20%.

---

<sup>11</sup> Las actividades de **desarrollo genérico** se refieren a la definición de la primera versión original del producto o técnica de producción.

<sup>12</sup> Las actividades de **desarrollo adaptativo** consistirían en adaptar un producto o técnica de producción ya existente a nuevos condicionantes técnicos o de mercado, dando lugar a nuevas versiones de los mismos.

<sup>13</sup> Bajo las actividades de **soporte técnico** se enmarcan las tareas de control de calidad o las mejoras del proceso productivo que se llevan a cabo en la planta de producción.

<sup>14</sup> La actividad de **investigación aplicada** trata de aumentar la *performance* tecnológica de la empresa a través de un objetivo práctico cercano al mercado (introducción de un nuevo proceso y/o producto).

No se ha incluido la **investigación básica**, ya que la mayoría de empresas no realizan este tipo de actividad, ya que es más propio de universidades y centros de investigación públicos, puesto que su objetivo es la contribución al conocimiento científico más que al tecnológico.

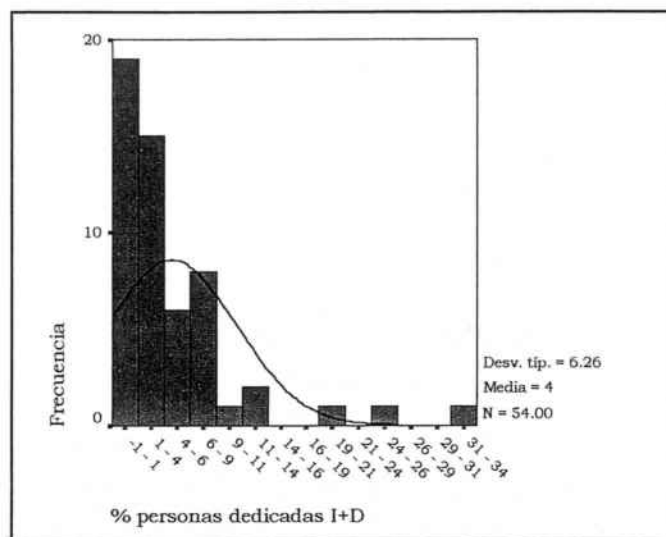
**Tabla 6.8. Estadísticos del % personas dedicadas a I+D de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras (año 2000)**

	Válidos	54
Media		4.4722
Mediana		1.9500
Moda		.00
Desv. típ.		6.2618
Varianza		39.2100
Mínimo		.00
Máximo		33.00
Percentiles	25	.7750
	50	1.9500
	75	6.6000

*Fuente: Elaboración propia*

En el gráfico 6.8 se aprecia como la mayor parte de las filiales analizadas presentan un porcentaje de empleados dedicados a la I+D inferior al 4%. En concreto, con un porcentaje de entre 0% y 1% aparecen 19 empresas (el 35,18% del total) y 16 más (el 29,6% del total) se sitúan entre el 1% y el 4%. Estos datos parecen constatar la poca envergadura de la actividad investigadora de las filiales de las multinacionales industriales en Cataluña.

**Gráfico 6.8. Porcentaje de personas dedicadas I+D de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras (año 2000)**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tipo de I+D desarrollada por las filiales catalanas, se constata que la gran mayoría lleva a cabo principalmente actividades relacionadas con el **soporte técnico** para mejorar los procesos productivos (el 87% de los casos analizados) y con el **desarrollo adaptativo** de los productos (el 70,4%). En cambio son menos numerosas las que realizan actividades de **desarrollo genérico** del producto (37% de los casos), y mucho más reducido el número de empresas que tienen capacidad para efectuar **investigación aplicada** (3,74% del total). (Ver tablas y gráficos 6.9, 6.10, 6.11 y 6.12).

**Tabla 6.9. Actividad de soporte técnico realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>% acum.</b>
No	6	11.2%	13.0%
Sí	48	88.8%	100.0%
Total	54	100.0%	

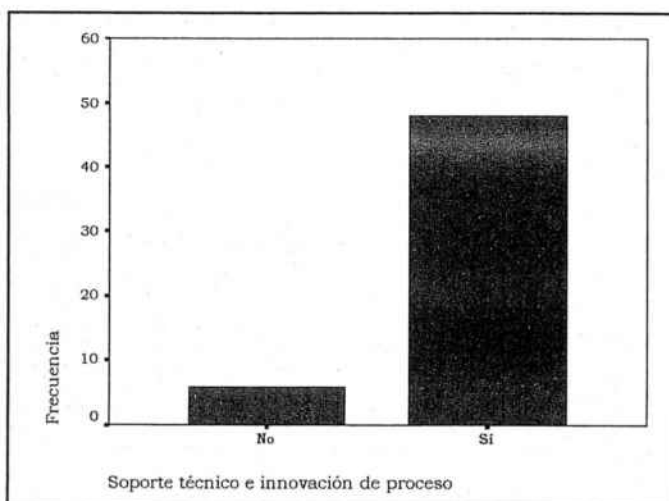
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6.10. Actividad de desarrollo adaptativo realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>% acum.</b>
No	16	29.6%	29.6%
Sí	38	70.4%	100.0%
Total	54	100.0%	

*Fuente: Elaboración propia*

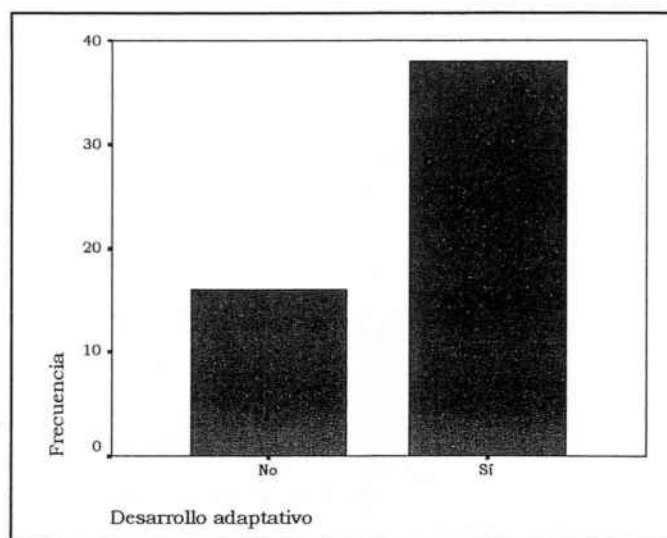
**Gráfico 6.9. Actividad de soporte técnico e innovación de proceso realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*



**Gráfico 6.10. Actividad de desarrollo adaptativo realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6.11. Actividad de desarrollo genérico realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
No	34	63.0%	63.0%
Sí	20	37.0%	100.0%
Total	54	100.0%	

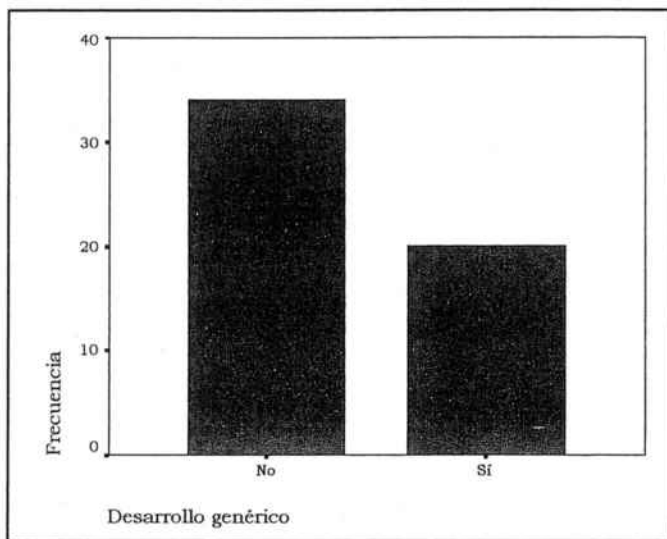
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6.12. Actividad de investigación aplicada realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
No	52	96.3%	96.3%
Sí	2	3.74%	100.0%
Total	54	100.0%	

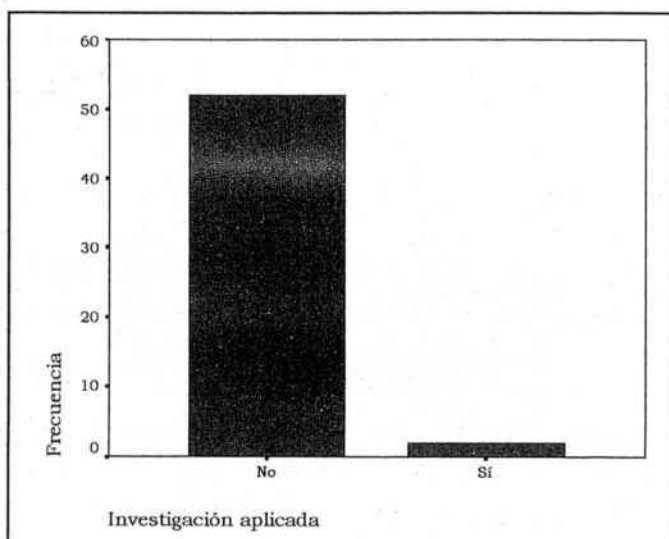
*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.11. Actividad de desarrollo genérico realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.12. Actividad de investigación aplicada realizada por las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, cabe destacar que las filiales catalanas que desarrollan I+D de mayor contenido estratégico (tareas de investigación aplicada y desarrollo genérico) también desempeñan el resto de actividades de I+D, (tareas de soporte técnico y desarrollo adaptativo). En este sentido, encontramos empresas como, por ejemplo, *Sony España*, *Hutchinson Palamós*, *General Cable*, *SEAT*, *Braun Española*, *Merck Farma y Química*, *Aismalibar*, o *Novartis Farmacéutica*, que realizan todas las actividades de I+D salvo las de investigación aplicada, y tan sólo 2 empresas, *Hewlett Packard Española* y *Lear Automotive*, llevan a cabo el ciclo completo de I+D.

Estos datos vienen a confirmar que la I+D de mayor nivel estratégico es la excepción entre las filiales analizadas, ya que en la mayoría de casos es en el país de origen de la matriz de la multinacional donde se desarrolla este tipo de actividad (desarrollo genérico e investigación aplicada).

Si analizamos en qué sectores se encuentran las filiales catalanas con más propensión a realizar actividades de I+D de mayor importancia estratégica, destacan el de los electrodomésticos, informática, el automóvil, el material eléctrico y electrónico y la farmacia. Por el contrario, las empresas pertenecientes a sectores como el alimentario, el textil, el vidrio, la impresión y artes gráficas o la química básica, suelen llevar a cabo actividades de desarrollo adaptativo y de soporte técnico.

La tercera y última dimensión a contrastar es **el grado de autonomía en la adopción de decisiones de la filial**. Recordemos que, tal y como se explicó en el capítulo cuarto, el grado de autonomía de la filial influye en el resto de dimensiones que definen el rol estratégico. Para medirla, distinguimos la descentralización de autoridad de la multinacional para cada una de las áreas funcionales, incluyendo la autonomía de la filial en el área de marketing (**autmark**), en el área productiva (**autprod**), en la de investigación y desarrollo (**autrid**) y en la financiera (**autfin**). Estas variables cualitativas presentan tres grados de libertad distintos, a excepción de la autonomía financiera que presenta dos.

Una filial presentará *mucha libertad* en la variable **autmark (en el área de marketing)** cuando pueda establecer libremente su estrategia comercial, determinando su propia política de precios, de publicidad, de canales de distribución, de productos, etc. Por el contrario, si la estrategia de marketing viene totalmente definida por la matriz del grupo multinacional, dejando poca maniobra a la filial catalana para lograr una perfecta coordinación entre las distintas filiales, entonces tendrá *poca libertad* en dicha área. Por último, si la filial catalana puede establecer su propia estrategia de marketing, pero dentro de unas líneas generales marcadas por la matriz para asegurar una cierta coordinación, entonces la variable **autmark** adoptaría el valor de *libertad supeditada a la matriz*.<sup>15</sup>

Por su parte, una filial con *mucha libertad* en la variable **autprod (área productiva)** cuenta con un gran margen de decisión en aspectos ligados a la organización y gestión interna del proceso de fabricación, como por ejemplo, la planificación de la producción, la determinación de la política de inventarios, la elección de proveedores y sistema de rendimiento y amortización de las máquinas, etc. Por el contrario, si la filial catalana depende estrechamente de las directrices marcadas en el ámbito productivo por parte de la matriz, se la podrá considerar con *poca libertad*. En la posición intermedia (*libertad supeditada*) estaría aquella filial que cuenta con autonomía de decisión en el área productiva pero que siempre está bajo el control y la supervisión del grupo multinacional al

---

<sup>15</sup> Un ejemplo de *mucha libertad* en el área de marketing vendría ilustrado por la filial catalana *Dana*, que cuenta con una discrecionalidad casi total tanto en sus perfumes de marcas locales como en los de marcas globales. En un sentido opuesto, *AMP Española* presenta *poca libertad* en el área comercial sobre todo con los grandes clientes multinacionales, ya que es la matriz la que negocia y establece las bases de la relación, dejando tan sólo los pormenores a la filial catalana. Por su parte *Lafarge Texsa Morteros* presenta una *libertad de marketing supeditada* a las directrices de la matriz francesa, aunque cuenta con bastante autonomía en la política comercial.

que pertenece<sup>16</sup>.

Si se observan los valores que adoptan las variables **autprod** y **autmark** para las filiales objeto del presente análisis, se puede inferir un comportamiento parecido para la autonomía en las áreas de marketing y producción (ver tablas y gráficos 6.13 y 6.14). En ambas funciones predomina la libertad de la filial supeditada a la autoridad de la matriz, - en el área de marketing un 66,7% de los casos y en la de producción un 64.8% presentan esta posición intermedia-, mientras que el 29,6% de las empresas manifiestan una gran autonomía de decisión en ambas áreas.

**Tabla 6.13. Autonomía de marketing de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia.</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Mucha libertad	16	29.6%	29.6%
Libertad supeditada a la matriz	36	66.7%	96.3%
Poca libertad	2	3.7%	100.0%
Total	54	100.0%	

*Fuente: Elaboración propia*

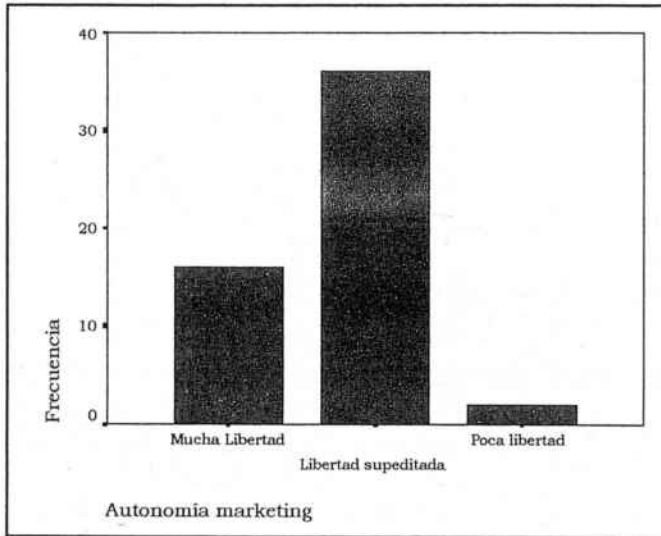
<sup>16</sup> Un ejemplo de *mucha libertad* en el ámbito productivo lo hallaríamos en la filial catalana de *Hewlett Packard*, que dirige y gestiona desde sus instalaciones de Sant Cugat la fabricación de impresoras *Deskjet* y de gran formato (*plotters*) a escala europeo y mundial respectivamente. También *ABB Motores* cuenta con bastante autonomía en el área productiva, lo que le otorga una ventaja competitiva en términos de flexibilidad y eficacia a la hora de cubrir los distintos mercados nacionales asignados por la multinacional. Por el contrario, la empresa catalana *Sarrió de Reno de Medici* cuenta con *poca libertad* productiva debido por un lado, a factores de índole estratégico (ya que se trata de una mera sucursal del grupo italiano para cubrir el mercado español) y por otro, a factores técnicos relacionados con el tipo de proceso (no tiene la posibilidad de obtener diferencias en el producto fabricado -el cartón- ni puede parar las máquinas, ya que deben operar siempre a pleno rendimiento las 24 horas del día para aprovechar al máximo las economías de escala). Por último, *Hutchinson Palamós* constituiría un ejemplo de *libertad supeditada* en el área productiva, ya que aunque la empresa cuenta con cierto poder de decisión en las cuestiones internas de la planta, existe una fuerte coordinación por parte de la *business unit* a la que pertenece.

**Tabla 6.14. Autonomía de producción de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Mucha libertad	16	29.6%	29.6%
Libertad supeditada a la matriz	35	64.8%	94.6%
Poca libertad	3	5.6%	100.0%
Total	54	100.0%	

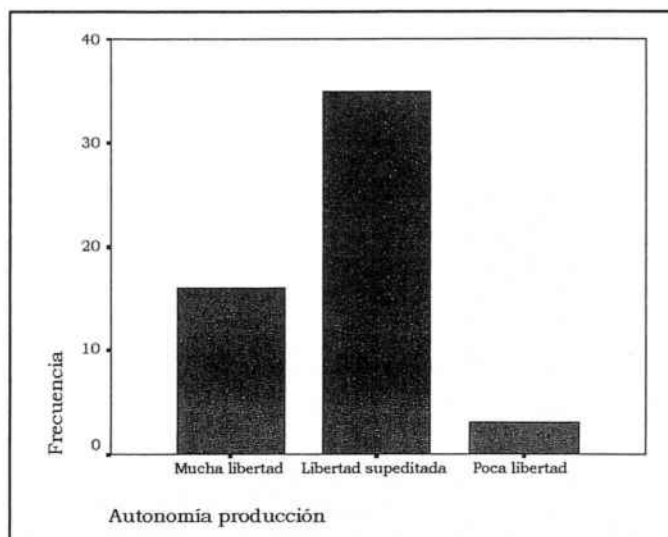
*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.13. Autonomía de marketing de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.14. Autonomía de producción de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

En relación a la variable **autrid (autonomía en el área de I+D)**, la filial que presenta *mucha libertad* dispone de una importante independencia de decisión sobre cuestiones relacionadas con esta función, como por ejemplo, establecer objetivos propios o dirigir y gestionar libremente un equipo de investigación. Por el contrario, una filial con *poca libertad* en el área de I+D tiene una gran dependencia de la matriz. Finalmente, la *libertad supeditada* representaría el grado intermedio entre los dos extremos anteriores<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Un caso de *mucha libertad* en el ámbito de I+D sería el de la empresa *Uquifa*, ya que investiga de forma totalmente libre e independiente de la matriz el desarrollo de los procesos para la fabricación a gran escala de los principios activos de los medicamentos. Por su parte, *Freudenberg Telas sin Tejer* ilustraría un ejemplo de lo opuesto, *poca libertad*, ya que las actividades de I+D se encuentran centralizadas en la Alemania, y en consecuencia, la actividad de I+D que pueda llevar a cabo la filial catalana depende totalmente de que la estrategia de innovación que desarrolle la casa matriz. Por otro lado, la filial catalana de *Danone*

La tabla 6.15 y el gráfico 6.15 muestran el grado de autonomía en el área de I+D, de las filiales analizadas. A pesar de que el mayor número de empresas presentan un grado de libertad intermedio con respecto a la matriz (el 46,3% del total), existe un porcentaje relativamente importante de empresas cuyo poder de decisión en esta área funcional es prácticamente inexistente (42,6%) y tan sólo el 11,1% manifiesta disponer de mucha libertad. Estos datos concuerdan con los resultados obtenidos en las variables ligadas a las actividades de I+D descritas con anterioridad.

**Tabla 6.15. Autonomía de I+D de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia.</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Mucha libertad	6	11.1%	11.1%
libertad supeditada a la matriz	25	46.3%	57.4%
Poca libertad	23	42.6%	100.0%
Total	54	100.0%	

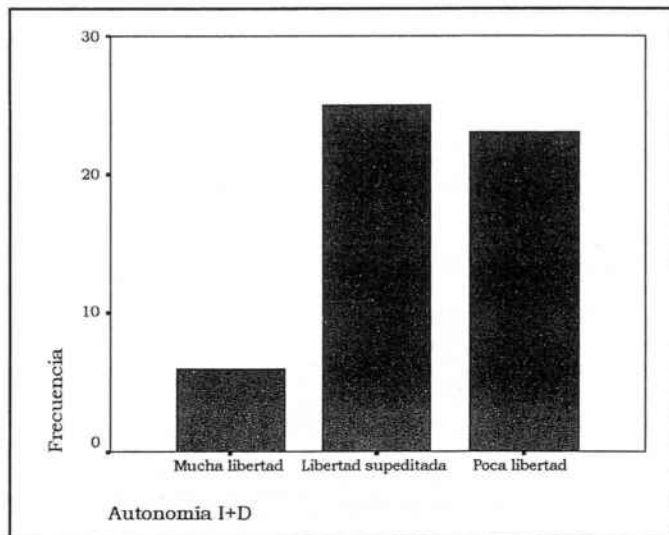
*Fuente: Elaboración propia*

---

presenta una autonomía de I+D intermedia, ya que de la casa matriz dependen innovaciones de los productos de carácter más global (caso del "Bio", "Actimel", yogurt griego o mousse de yogurt), pero la empresa dispone de gran libertad para desarrollar productos de ámbito regional, como la cuajada.



**Gráfico 6.15. Autonomía de I+D de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



*Fuente: Elaboración propia*

La variable **autfin (autonomía financiera)** se refiere a la capacidad de la filial catalana para efectuar inversiones con libertad. En este sentido, cabe señalar que es difícil determinar el umbral de inversión a partir del cual una filial cuenta o no con autonomía financiera, ya que depende tanto del tamaño del grupo multinacional como el de la filial, así como del propio sector donde actúa. En consecuencia, la **autonomía financiera**, a diferencia del resto de variables de autonomía, tan sólo adopta dos valores. Para las filiales que cuentan con una autonomía financiera considerable, es decir, que tienen un margen considerable para ejecutar ciertas inversiones en la filial, la variable adoptaría el valor *gran libertad*. Por el contrario, aquella filial que deba obtener el permiso de la matriz para efectuar determinadas inversiones, la variable tomará el valor *control por parte de la matriz*.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Un ejemplo de *gran libertad financiera*, vendría ilustrado por la filial catalana fabricante de cables para la industria de la automoción, *Lear Automotive*, ya que

La tabla 6.16 y gráfico 6.16 describen un comportamiento bastante homogéneo en la **autonomía financiera** de las filiales catalanas, ya que de las 54 empresas analizadas en la muestra, 49 manifiestan un control financiero elevado por parte de la matriz del grupo multinacional. Por tanto, la gran mayoría de las filiales catalanas contempladas en el análisis (el 90,7%) presentan una autonomía financiera controlada, en mayor o menor medida, por el grupo multinacional al que pertenece.

**Tabla 6.16. Autonomía financiera de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**

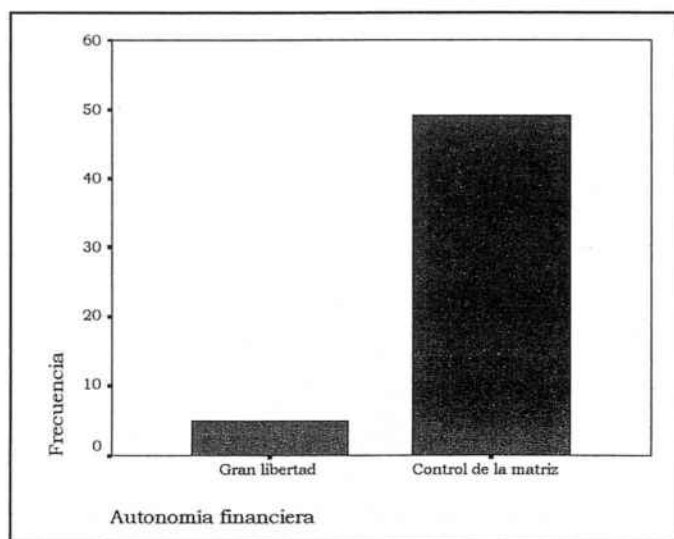
	<b>Frecuencia.</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Gran libertad	5	9.3%	9.3%
Control por parte de la matriz	49	90.7%	100.0%
Total	54	100.0%	

Fuente: *Elaboración propia*

---

centraliza en Valls (Tarragona) la dirección de la unidad de negocio para toda Europa y por tanto, decide con gran libertad sobre las inversiones y desinversiones a realizar, no sólo en las plantas españolas sino también en las europeas. En el sentido opuesto, *control por parte de la matriz*, se podría citar el caso de la filial catalana de *Akzo Nobel Coatings*, que para realizar operaciones que impliquen un importe superior a las 500.000 ptas., debe consultar a la matriz.

**Gráfico 6.16. Autonomía financiera de las filiales catalanas de MNCs industriales extranjeras**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para completar el análisis del grado autonomía de la filial, se ha introducido la variable denominada **sede**, que indica si la filial catalana presenta alguna autoridad sobre otras filiales europeas, ya sea porque ostenta la sede regional, o bien porque tiene bajo su responsabilidad alguna de las funciones a nivel europeo (y/o del Norte de África) o alguna de las filiales situadas en Latinoamérica. Esta variable puede tomar tres valores distintos. En primer lugar, *No* (en caso de que la filial catalana no tenga ningún tipo de responsabilidad a nivel de grupo multinacional),. En segundo lugar, *algunas de las funciones* (si la filial cuenta con autoridad sobre alguna función a nivel corporativo o es responsable de alguna filial en Latinoamérica). Y en tercer lugar, *todas las funciones* (cuando la filial ostenta la sede regional de una *business unit* o es una *world product mandate*, WPM).

Los resultados en relación a esta última variable, mostrados en la tabla y gráfico 6.17, indican que la gran mayoría de las filiales catalanas no

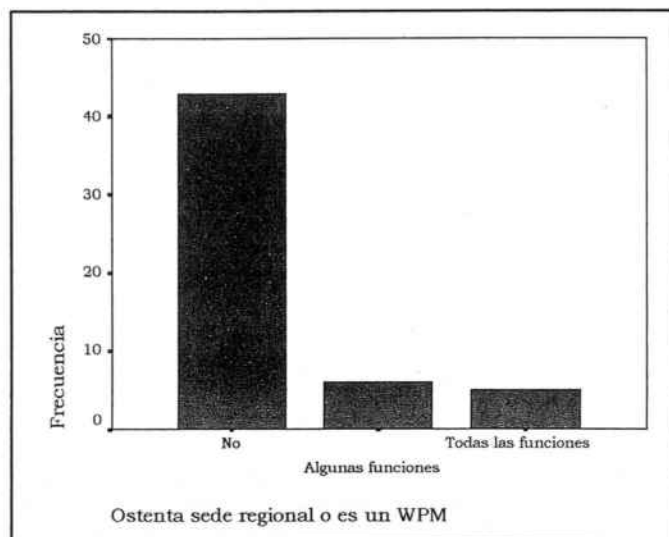
ostentan ninguna autoridad sobre el resto de subsidiarias de la multinacional (79,6% del total) y que tan sólo 5 empresas constituyen la sede regional o son unas *world product mandate* en sus respectivas unidades de negocio. Este es el caso de *Hewlett Packard Española*, *Uquifa*, *General Cable*, *Dana Perfumes Corporation* y *Lear Automotive Spain*. Ahora bien, también se han encontrado seis filiales que a pesar de no concentrar la autoridad sobre todas las funciones necesarias para convertirse en la sede de una unidad de negocio, sí ostentan alguna de sus funciones que le otorgan cierta autoridad sobre un ámbito determinado, como por ejemplo, la filial catalana de *Bayer* que centraliza la función de contabilidad a nivel de grupo para el continente europeo o *Autoliv Kle*, que es la responsable de coordinar las filiales del grupo sueco en Brasil y Argentina.

**Tabla 6.17. Las filiales catalanas como sedes regionales de MNCs industriales extranjeras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% acumulada</b>
No	43	79.6%	79.6%
Algunas de las funciones	6	11.1%	90.7%
Todas las funciones	5	9.3%	100.0%
Total	54	100.0%	

*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.17. Las filiales catalanas como sedes regionales de MNCs industriales extranjeras**



Fuente: *Elaboración propia*

### 6.3. Grado de asociación entre las variables

En este apartado se analiza cuál es el grado de asociación entre las distintas variables. A pesar de que en el análisis cluster los efectos derivados de la multicolinealidad no son graves, sí pueden influenciar, en cierta medida, los resultados obtenidos. Dado que en dicho análisis las variables incluidas influyen por igual, si hay variables altamente correlacionadas, se estarán ponderando implícitamente con más fuerza. En otras palabras, se estará reforzando en gran medida la presencia de alguna característica que condiciona o protagoniza la identidad de los grupos resultantes (López Roldán y Lozares, 2000, *op. cit.*, p. 148).

Por este motivo resulta aconsejable estudiar cuál es el grado de correlación entre las distintas variables, con el fin de profundizar en mayor medida en la comprensión del modelo propuesto. No obstante, dado

el carácter categórico de la mayoría de variables contempladas, para lograr dicho propósito deberemos emplear **medidas de asociación**,<sup>19</sup> ya que resultan más adecuadas para las variables nominales utilizadas en este estudio.

Concretamente, se ha realizado el análisis de las tablas de contingencia y de los índices de asociación para combinaciones de dos variables, resultando un total de 272 uniones examinadas. Dado el amplio número de relaciones analizadas tan sólo se mencionan aquellas para las que se ha encontrado los mayores niveles de asociación. Las medidas de asociación estudiadas han sido por un lado, la **Chi-Cuadrado de Pearson**<sup>20</sup>, las medidas simétricas como **el coeficiente de contingencia de Pearson**<sup>21</sup>, **la Phi y V de Cramer**<sup>22</sup> y, por último, medidas

<sup>19</sup> El objeto de los **índices de asociación** consiste en analizar si existe algún tipo de asociación entre variables de carácter cualitativo, y en ese caso, cuantificar la intensidad de dicha relación (Alea et al, 2000, p. 55). Por otro lado, según Camacho Rosales (2000, p. 250), aunque estas medidas de asociación se emplean usualmente para variables nominales, también se pueden utilizar para variables ordinales o de intervalo. De manera que en nuestro estudio, a pesar de contar con escalas de diversa índole (nominales, de intervalo o razón y ordinales), seleccionaremos los índices más adecuados para las variables nominales, ya que por un lado son las que más predominan, y por otro, siempre se pueden convertir las variables de intervalo y ordinales a escala nominativa, cosa que a la inversa sería imposible.

$$^{20} \text{Chi-Cuadrado de Pearson: } X^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (n_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$$

(donde  $n_{ij}$  y  $e_{ij}$  son las frecuencias absoluta observada y esperada respectivamente). Este estadístico es fiable únicamente cuando por lo menos el 80% de las frecuencias esperadas son mayores que 5, Alea et al, (2000, *op. cit.*, p. 58).

$$^{21} \text{Coeficiente Contingencia de Pearson: } C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Esta medida no se ve afectada por el tamaño de la muestra y está acotada entre 0 y 1,  $0 \leq C < 1$ , pero en caso de asociación perfecta no alcanza nunca el valor 1 sino que dependerá del número de filas y columnas de la tabla de contingencia (Visauta Vinacua, 1997, *op. cit.*, p. 147).

direccionales como **el coeficiente Lambda**<sup>23</sup> y **el coeficiente Eta**<sup>24</sup>.

Tras el análisis de las tablas de contingencia y de los índices mencionados se han encontrado niveles de asociación de diversa consideración:

En primer lugar, observamos que la variable **duplicidades productivas** se encuentra asociada tanto a la **especialización productiva** de la filial como al **destino de la producción**, ya que los coeficientes de contingencia para ambas variables son superiores al 0.5 -para la primera es igual a .601 y para la segunda .580 con un nivel de significación de .000-<sup>25</sup> (ver tabla 6.18). Si tenemos en cuenta que dicha medida toma

<sup>22</sup> **Coeficiente Phi de Cramer:**  $\varphi = \sqrt{X^2/n}$

Este valor toma el valor 0 en caso de independencia y valores mayores que 1 en caso de asociación.

**Coeficiente V de Cramer:**  $V = \sqrt{X^2/n(k-1)}$

(donde k es el menor del número de filas y de columnas de la tabla de contingencia) y siempre está acotado entre 0 y 1 sea cual sea la dimensión de la tabla.

<sup>23</sup> **Lambda:** Incluye la  $\lambda$  simétrica y asimétrica y la tau de Goodman y Kruskal. Ambas medidas se basan en la reducción proporcional del error de predicción cuando se utilizan valores de la variable independiente para predecir los de la dependiente. Cuando  $\lambda$  es igual a cero indica que la información acerca de la variable independiente no ayuda a predecir los valores de la variable dependiente; mientras que un valor de  $\lambda$  igual a uno indica un asociación predictiva perfecta entre las variables (Alea et al, *op. cit.*, 2000, p. 59).

<sup>24</sup> **Eta:** este coeficiente es apropiado cuando la variable dependiente se mide en una escala de intervalo, mientras que la independiente es una variable nominal. También toma valores entre 0 y 1.

<sup>25</sup> El nivel de significación calculado para las distintas medidas de asociación indican si su valor es significativo o válido para todos los casos que componen la muestra. Normalmente se considera que el coeficiente calculado es significativo para aquellos valores de significación inferiores al .05. Es decir, que si sobrepasan dicha cantidad la medida de asociación calculada carecerá de validez estadística.

valores entre 0 y 1<sup>26</sup> y que estos números extremos implican respectivamente la inexistencia o existencia absoluta de asociación, entonces se puede considerar que efectivamente hay un cierto nivel de asociación entre dichas variables. También el resto de medidas exhibidas en la tabla 6.18 toman valores considerablemente elevados, corroborando por tanto la asociación.

La explicación de dichas asociaciones reside en que cuanto mayor es el número de filiales europeas de una multinacional que fabrican el mismo producto, más reducido será el ámbito de mercado a cubrir por la filial catalana y, por tanto, menos especializada se encontrará, al fabricar una mayor gama de productos para destinarlos al mercado interior. Estas reflexiones quedan claramente reflejadas en los gráficos 6.18 y 6.19, en los que se observa como cuanto más elevadas son las duplicidades productivas de la multinacional en Europa, mayor es la proporción de filiales que fabrican muchas gamas de productos y que destinan su fabricación al mercado interior o a países cercanos a la Península Ibérica<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Cuando la tabla de contingencia tiene el mismo número de filas y columnas (R x R) el coeficiente de contingencia alcanza el siguiente valor máximo:

$$0 \leq C \leq \sqrt{(R-1)/R}$$

<sup>27</sup> Un caso que ilustra claramente esta situación es el de *Saint Gobain Cristalería*. La multinacional francesa cuenta con elevadas duplicidades productivas en Europa, ya que en cada mercado geográfico donde está presente (Francia, Alemania, Bélgica, España y Portugal) tiene más de una planta dedicada a la misma actividad productiva. Este sería el caso de la filial española que cuenta con tres plantas de fabricación de vidrio en la península (en Avilés, Arboç y Lisboa). La razón que explica esta elevada duplicidad productiva radica en la necesidad de la proximidad geográfica del mercado final dado el bajo valor del vidrio en relación a su gran volumen. Por tanto, al existir elevadas duplicidades productivas, no sólo a nivel europeo sino también a nivel español, el mercado se encuentra repartido geográficamente (por ejemplo, la planta catalana de la multinacional, tan sólo cubre la demanda de la región nordeste de la península) y en consecuencia, las plantas se encuentran poco especializadas, fabricando una amplia gama de



Por el contrario, cuanto menores son las duplicidades, mayor es el número de filiales especializadas en pocos productos, y mayores y más distantes, son los mercados a los que acceden<sup>28</sup>.

**Tabla 6.18. Medidas de asociación de la variable *duplicidades productivas***

Índice de asociación	Especialización productiva		Destino producción	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Chi-Cuadrado	30.824 <sup>b</sup>	.000	27.370 <sup>a</sup>	.001
Lambda Simétrica	0.441	.001	.274	.095
Phi de Cramer	.752	.000	.712	.000
V de Cramer	.532	.000	.503	.000
Coef. Contingencia	.601	.000	.580	.000

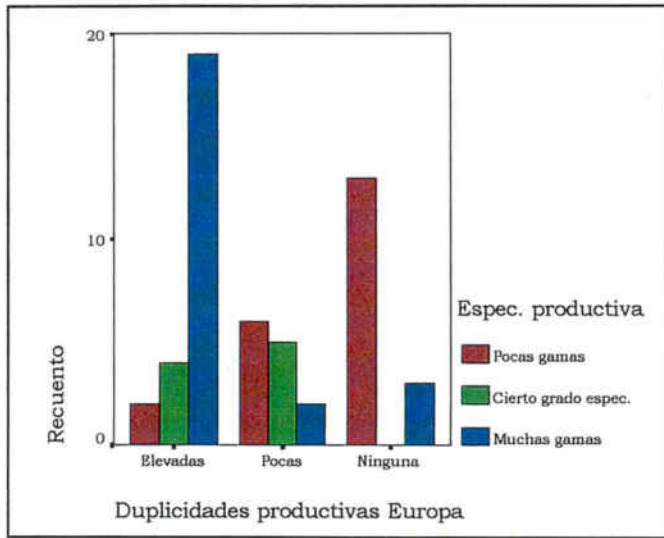
a: 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

b: 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

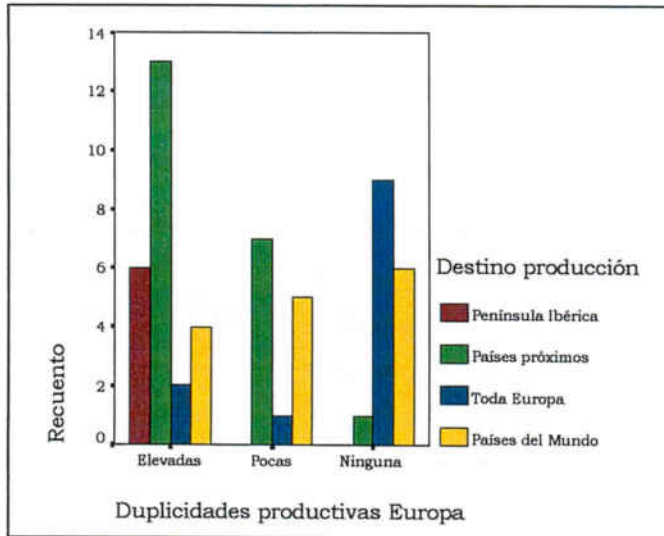
Fuente: *Elaboración propia*

productos relacionados con el vidrio (vidrio plano, dirigido a la construcción y al automóvil).

<sup>28</sup> Un ejemplo de este caso lo encontraríamos en la división de *Uniquema* de la multinacional inglesa *ICI*, que a pesar de que cuenta con numerosas plantas en Europa (en Italia, Holanda, España, Francia, Alemania y Reino Unido) mantiene una especialización diferente para cada una de ellas. Así, la fábrica de *Uniquema* en España se encuentra en Hostalric (Barcelona) y produce en exclusividad para su grupo una determinada clase de tensioactivos. Este hecho implica que la filial catalana no tenga restricciones comerciales debidas a las duplicidades productivas, y por tanto, le permite exportar el 80% de su producción a los diversos mercados europeos y asiáticos.

**Gráfico 6.18. Duplicidades productivas – Especialización productiva**

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.19. Duplicidades productivas en Europa - Destino producción**

Fuente: Elaboración propia

Además, el **porcentaje de exportación** también se encuentra asociada a las variables **destino de la exportación** y **duplicidades productivas**, ya que Eta es igual a .750 y a .508 respectivamente (ver tabla 6.19). Este hecho corrobora la relación entre la propensión exportadora de la filial con su grado de especialización y la existencia de duplicidades en la organización productiva internacional de la multinacional. De manera que, por ejemplo, si la filial catalana está poco especializada y la multinacional cuenta con numerosas filiales en Europa, réplicas unas de otras, probablemente ésta última establecerá un reparto de mercados geográficos para evitar la competencia comercial entre subsidiarias, limitado de este modo las posibilidades de exportación de la filial catalana.

**Tabla 6.19. Coeficientes de asociación del porcentaje de exportación**

	Destino producción		Especialización productiva		Duplicidades productivas	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Chi-Cuadrado	114.891a	.004	69.261b	.193	71.820b	.140
Eta (exportación dependiente)	.750	-	.484	-	.508	-

a: 124 casillas (100%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

b: 93 casillas (100%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Fuente: *Elaboración propia*

En segundo lugar, se ha encontrado también una cierta asociación entre la variable **estandarización de procesos y productos** de la filial, con el nivel de **madurez del producto** fabricado, el **grado de autonomía de I+D** y con la actividad de **desarrollo adaptativo**. La tabla 6.20 muestra claramente como los coeficientes phi de Cramer toman valores alrededor del 0.5 con grados de significación de .000, .001 y .003. También, la Chi-cuadrado calculada para la variable de autonomía de I+D nos revela dicha asociación para todos los niveles de significación.

**Tabla 6.20. Medidas de asociación de la variable *Estandarización de procesos y productos***

Índice asociación	Madurez producto		Desarrollo adaptativo		Autonomía I+D	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Chi-Cuadrado	15.840a	.003	14.246c	.001	20.701b	.000
Lambda Simétrica	.304	.025	.213	.226	.300	.042
Phi de Cramer	.542	.003	.514	.001	.619	.000
V de Cramer	.383	.003	.514	.001	.438	.000
Coef. Contingencia	.476	.003	.457	.001	.526	.000

a: 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

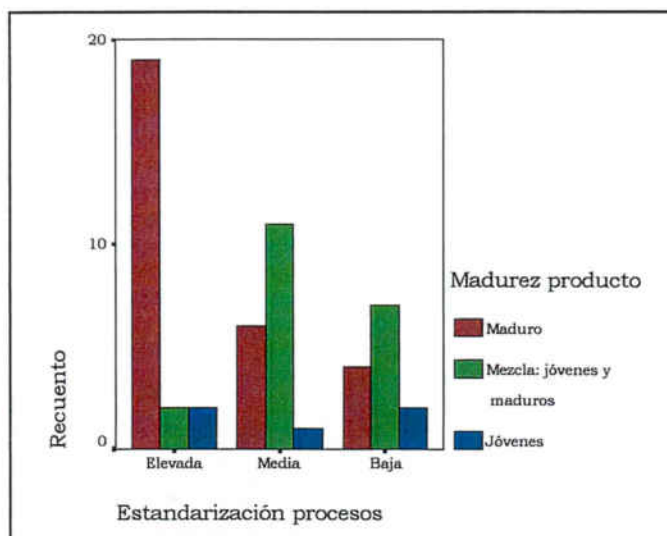
b: 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

c: 1 casilla (16.7 %) tiene frecuencia esperada inferior a 5.

*Fuente: Elaboración propia*

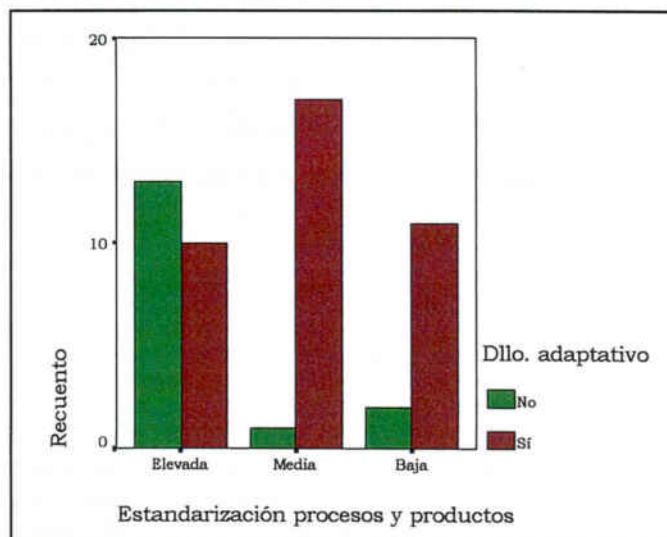
Tal y como muestran los gráficos 6.20, 6.21 y 6.22, las filiales que presentan una elevada estandarización de los procesos y productos, fabrican productos relativamente maduros, llevan a cabo pocas actividades de desarrollo adaptativo del producto y presentan una gran dependencia tecnológica de la matriz. Este sería el caso de empresas como *Solvay Ibérica, Basf Española, Freudenberg telas sin tejer, Levi Strauss de España, Coats Fabra, o Sarrió de Reno Medici*. Por el contrario, aquellas filiales con procesos y productos poco estandarizadas cuentan con cierta autonomía en la función de I+D, realizan en mayor medida actividades de desarrollo adaptativo y obtienen productos tecnológicamente más jóvenes. Este sería el caso de filiales como *Bimbo, Dana, Hewlett Packard Española, Uquifa, Autoliv Kle o Warner Lambert España*.

**Gráfico 6.20. Estandarización de procesos y productos – Madurez del producto**



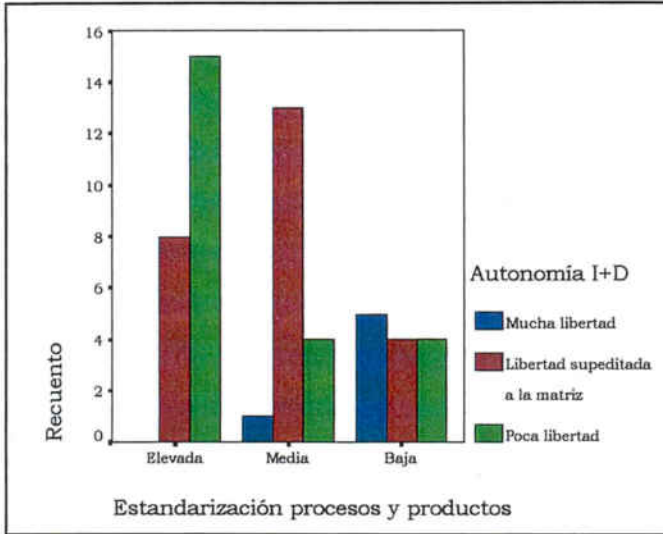
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.21. Estandarización de procesos y productos – Desarrollo adaptativo**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.22. Estandarización de procesos y productos – Autonomía I+D**



Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, se ha observado como la **autonomía** de la filial en **el área de I+D** está, lógicamente, ligada a las actividades de investigación en los campos del **desarrollo genérico, desarrollo adaptativo e investigación aplicada**<sup>29</sup>. Los valores de los coeficientes Phi y V de Cramer y coeficiente de contingencia de Pearson son superiores a 0.5 y significativos para todos los niveles, lo que indica un grado de asociación moderadamente alto.

<sup>29</sup> No se ha incluido la relación entre el **grado de autonomía de I+D** y las **actividades de soporte técnico** por no haber encontrado un nivel de asociación elevado (su coeficiente de contingencia es igual a .282 con un grado de significación igual a .097). Este resultado parece lógico ya que dicha actividad no contiene un componente investigador importante, sino que se encuentra más bien ligada a la función productiva de la empresa.

**Tabla 6.21. Medidas de asociación de la variable *autonomía de I+D***

Índice asociación	Desarrollo genérico		Desarrollo adaptativo		Investigación aplicada	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Chi-Cuadrado	23.140a	.000	18.901a	.000	16.615b	.000
Lambda	.347	.063	.378	.030	.065	.150
Phi de Cramer	.665	.000	.592	.000	.555	.000
V de Cramer	.665	.000	.592	.000	.555	.000
Coef. Contingencia	.548	.000	.509	.000	.485	.000

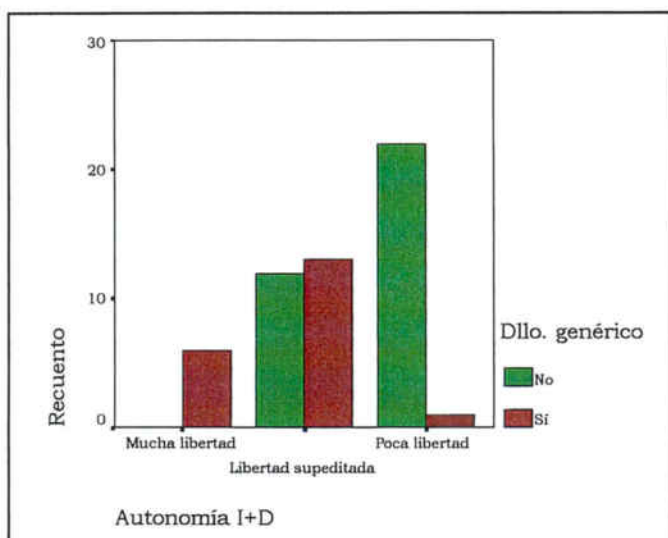
a: 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

b: 3 casillas (50%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

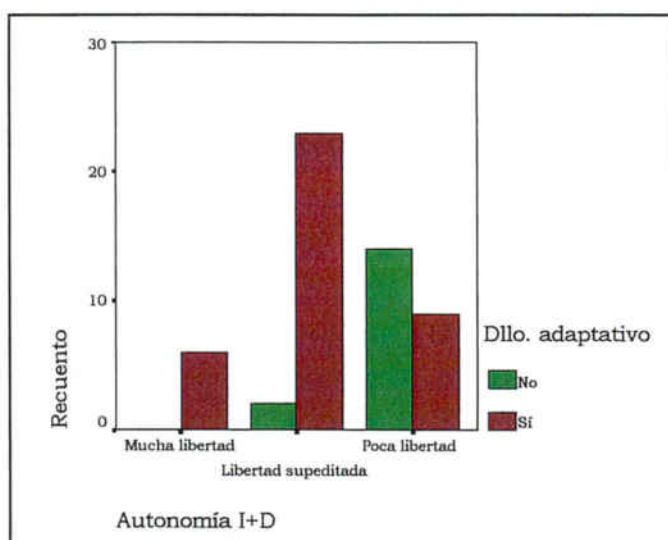
*Fuente: Elaboración propia*

Si se analizan los gráficos 6.23, 6.24 y 6.25 se puede observar como el 100% de los casos que manifiestan tener mucha autonomía investigadora llevan a cabo actividades de desarrollo genérico y adaptativo. Estas filiales son *Hewlett Packard Española, Uquifa, Lear Automotive, General Cable, Dana y Grafiba (Alcoa Embalaje Flexible)*. Mientras que la gran mayoría de las empresas que cuentan con poca libertad de I+D no llevan a cabo actividades de desarrollo genérico ni de investigación aplicada<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Es el caso de *Samsung Electronics, ICN Ibérica, Levi Strauss, Pirelli Neumáticos y Warner Lambert* entre otras.

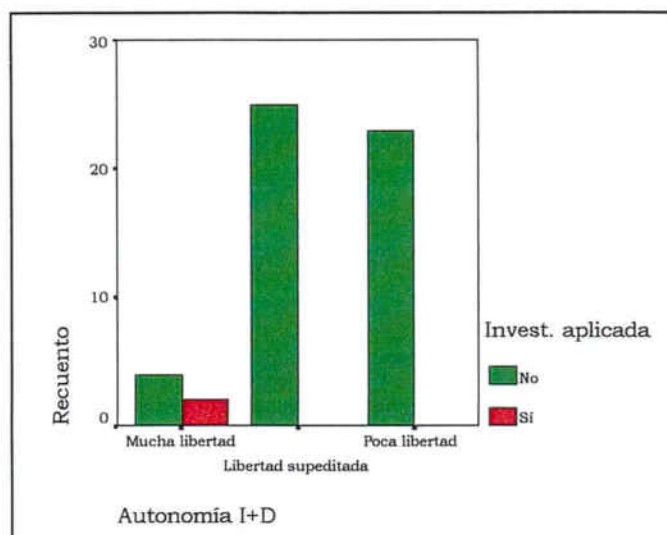
**Gráfico 6.23. Autonomía I+D – Desarrollo genérico**

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.24. Autonomía I+D - Desarrollo adaptativo**

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 6.25. Autonomía I+D – Investigación aplicada**

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, y también en referencia a las actividades de I+D de la filial industrial ubicada en Cataluña, se ha comprobado como la actividad de **desarrollo adaptativo** se encuentra moderadamente asociada a las actividades de **soporte técnico**, ya que la V de Cramer es igual a .545, el coeficiente de contingencia igual a .478 y ambos son significativos para cualquier nivel (ver tabla 6.22). En el gráfico 6.26 se observa dicha asociación, ya que el 100% de las empresas que llevan a cabo actividades de desarrollo adaptativo realizan asimismo actividades de soporte técnico y de innovación de proceso, y en menor medida, también ocurre a la inversa. La asociación entre ambos tipos de I+D tiene sentido, ya que tanto la actividad de desarrollo adaptativo como la de soporte técnico persiguen la adaptación de la tecnología y productos transferidos por la matriz a las peculiares circunstancias del mercado y del proceso productivo de la filial. En este sentido, un sector en el que esta relación se manifiesta especialmente es el farmacéutico. La mayoría de filiales catalanas de laboratorios farmacéuticos extranjeros cuentan con un laboratorio de desarrollo clínico dedicado a la experimentación de los

medicamentos con humanos y además dispone de un equipo de técnicos dedicados a adaptar las moléculas, transferidas por la matriz, a los condicionantes técnicos de sus plantas productivas. Por el contrario, las multinacionales farmacéuticas suelen concentrar la investigación aplicada y el desarrollo genérico de nuevos medicamentos en las casas matrices.

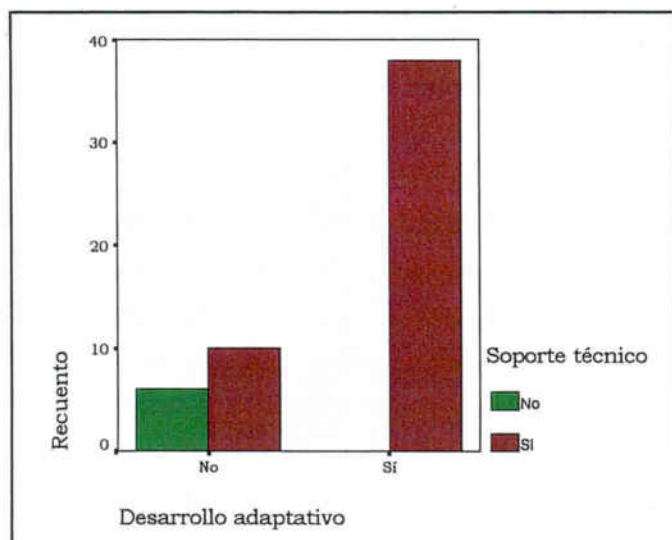
**Tabla 6.22. Medidas de asociación de la variable *desarrollo adaptativo***

Índice Asociación	Soporte técnico	
	Valor	Significación
Chi-Cuadrado	16.031a	.000
Lambda Simétrica	.273	.009
Phi de Cramer	.545	.000
V de Cramer	.545	.000
Coefficiente de Contingencia	.478	.000

a: 2 casillas (50%) tienen frecuencia esperada inferior a 5.

Fuente: *Elaboración propia*

**Gráfico 6.26. Desarrollo adaptativo - Soporte técnico**



Fuente: *Elaboración propia*

En cuarto lugar, se ha hallado un nivel de asociación moderada entre la **autonomía productiva** y la **dependencia de inputs** de la filial con

respecto al grupo multinacional. Vemos en la tabla 6.23 como el coeficiente de contingencia de Pearson es igual a .446 con un nivel de probabilidad aceptable (.009). Dicha asociación también se refleja en el gráfico 6.27, en el que se muestra que de las 11 filiales que manifiestan que sus aprovisionamientos dependen fuertemente de la matriz, 8 tienen libertad productiva supeditada a la multinacional (*Sanofi-Synthelabo, Squibb Industria Farmacéutica, SEAT, Matsushita Electric España, Pirelli Neumáticos, Freudenberg Telas sin Tejer, Coats Fabra y Armacell Iberia*). Y por otro lado, del total de filiales que presentan una baja dependencia de *inputs*, 14 presentan una elevada libertad productiva<sup>31</sup>.

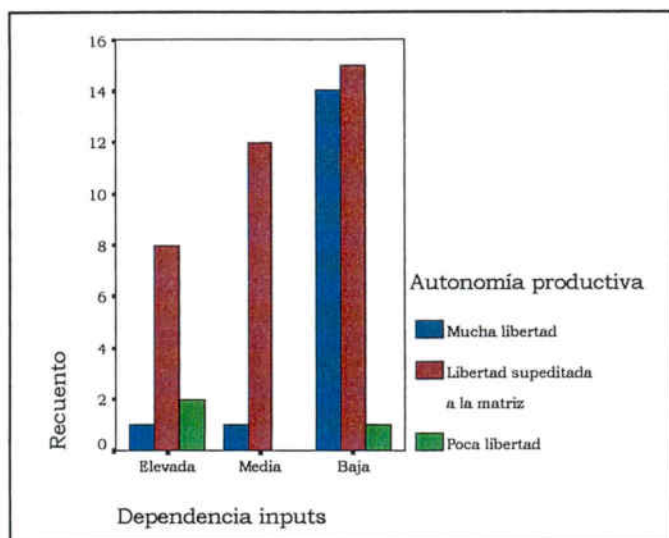
**Tabla 6.23. Medidas de asociación de la variable *dependencia inputs***

Índice Asociación	Autonomía productiva	
	Valor	Significación
Chi-Cuadrado	13.400a	.009
Lambda Simétrica	.023	.562
Phi de Cramer	.498	.009
V de Cramer	.352	.009
Coeficiente de Contingencia	.446	.009

a: 5 casillas (55,6%) tienen frecuencia esperada inferior a 5.

Fuente: *Elaboración propia*

<sup>31</sup> Por ejemplo, la fuerte autonomía en el área de producción de la filial catalana, *Bimbo*, en parte, viene explicada por su elevado nivel de integración vertical que le permite no tener que depender de los *inputs* suministrados por el resto del grupo multinacional.

Gráfico 6.27. Dependencia de *inputs* - Autonomía productiva

Fuente: *Elaboración propia*

En quinto lugar, también se ha encontrado un nivel de asociación, aunque bastante moderada, entre el grado de **especialización productiva** de la filial y el **destino de la producción**, la **autonomía productiva**, de **marketing** e **I+D** (ver tabla 6.24). El coeficiente de contingencia adopta el valor más elevado para la asociación entre la especialización productiva y el destino de la producción (.516 con un nivel de significación de .003) y a continuación le sigue la asociación con la autonomía productiva (.464 con un nivel de significación igual a .005).

En el gráfico 6.28 se observa claramente como el 100% de las filiales que tienen un ámbito de mercado local (sólo cubren la Península Ibérica), presentan un bajo grado de especialización al fabricar una elevada gama de productos. Además, como las filiales poco especializadas normalmente dirigen su producción hacia el mercado local, cuentan con mayor libertad de decisión en el ámbito del marketing y de la producción que aquellas filiales que están más focalizadas y dirigen sus esfuerzos más allá de la Península (ver gráficos 6.29 y 6.30). Esta situación se refleja de manera clara en el sector del vidrio, en el que las empresas *BSN Glasspack España*

y *Saint Gobain Cristalería*, presentan un elevado poder de decisión en el área comercial y productiva, debido a que fabrican una extensa gama de productos exclusivamente para el mercado español y portugués. Por el contrario, se han hallado empresas pertenecientes al sector del automóvil, al de los electrodomésticos, al del material eléctrico, al de la química y al del caucho y neumáticos que ven limitada su autonomía productiva y de marketing debido fundamentalmente a que su actuación se produce en un ámbito más internacional, lo que implica la necesidad de coordinación e integración de la estrategia de las distintas filiales que forman la corporación multinacional. Es el caso de *SEAT*, *Braun Española*, *Pirelli Cables y Sistemas*, *Bayer Hispania* y *Pirelli Neumáticos*.

**Tabla 6.24. Medidas de asociación de la variable *especialización productiva***

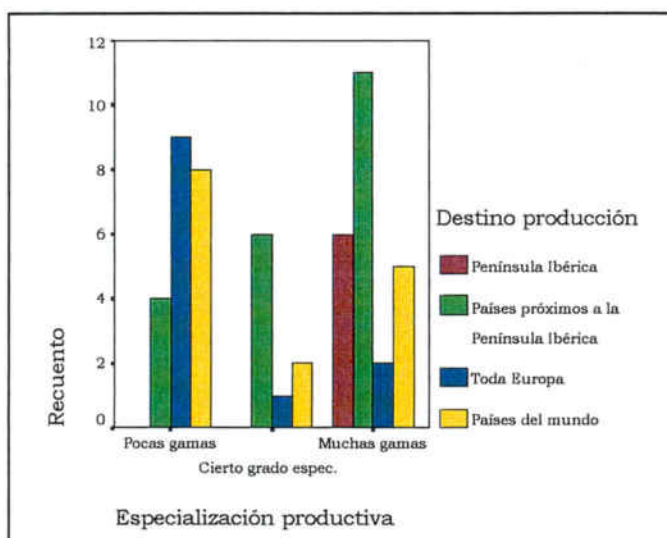
	Destino producción		Autonomía productiva		Autonomía marketing		Autonomía I+D	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Chi-Cuadrado	19.638a	.003	14.804b	.005	9.354b	.053	8.068c	.089
Lambda	.238	.035	.245	.132	.143	.416	.220	.104
Phi de Cramer	.603	.003	.524	.005	.416	.053	.387	.089
V de Cramer	.426	.003	.370	.005	.392	.053	.273	.089
Coef. Contingencia	.516	.003	.464	.005	.384	.053	.361	.089

a: 6 casillas (50%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

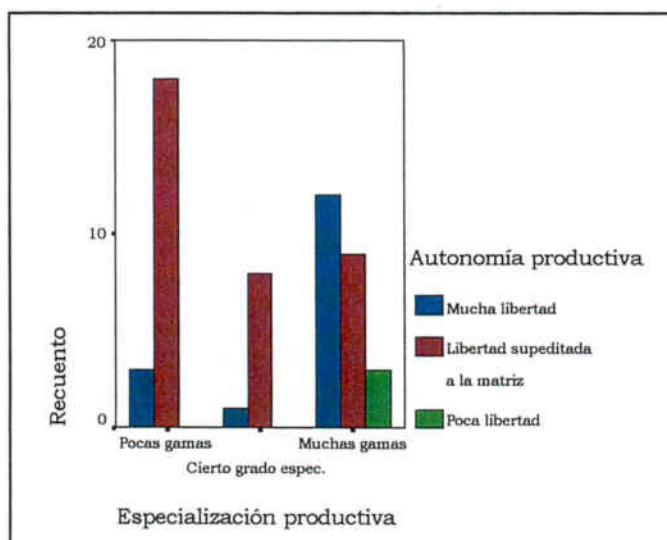
b: 4 casillas (44.4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

C: 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

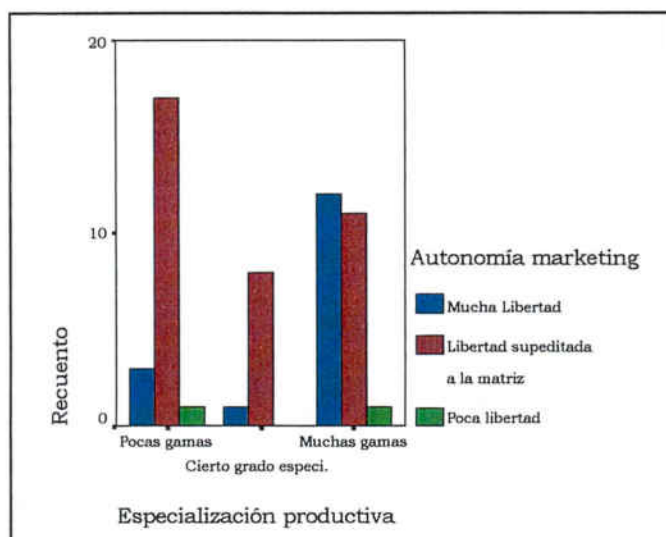
Fuente: *Elaboración propia*

**Gráfico 6.28. Especialización productiva - Destino producción**

Fuente: Elaboración propia

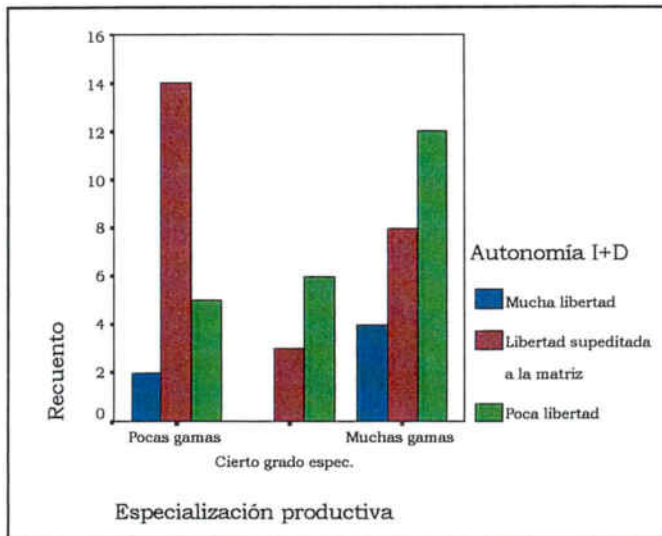
**Gráfico 6.29. Especialización productiva - Autonomía de producción**

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.30. Especialización productiva- Autonomía de marketing**

*Fuente: Elaboración propia*

Sin embargo, la relación entre la autonomía de I+D y el grado de especialización de la filial va en sentido contrario. Aunque estas variables presentan una asociación menos clara y significativa, el gráfico 6.31, muestra que cuanto menos especializada está la filial menor es su propensión a la libertad en el área de I+D. Este sería el caso de *Solvay Ibérica*, *Akzo Nobel Coatings*, *Pirelli Cables y Sistemas*, *Nestlé España* y *BSN Glasspack*, entre otras.

**Gráfico 6.31. Especialización productiva - Autonomía de I+D**

Fuente: *Elaboración propia*

En sexto lugar, se ha obtenido un nivel de asociación considerable entre las **autonomías** de las distintas áreas funcionales: **I+D**, **marketing** y **producción**.<sup>32</sup> En la tabla 6.25 se puede ver como los valores de la Phi y V de Cramer, el coeficiente de contingencia de Pearson, así como la lambda simétrica son moderados, y en general, muy significativos.

En los gráficos 6.32, 6.33 y 6.34 se observa como la autonomía productiva está altamente asociada a la de marketing, ya que el 93,8% de las filiales que cuentan con una elevada autonomía de decisión en el área de marketing la tienen asimismo en la de producción, y este resultado también se obtiene en sentido inverso. Por otro lado, el 100% de las filiales que cuentan con una elevada libertad en el área de I+D también la presentan en el área de marketing y producción. Éstas empresas son

<sup>32</sup> No se ha incluido **la autonomía financiera**, ya que después de haber analizado el grado de asociación de dicha variable con el resto de autonomías funcionales no se ha encontrado prácticamente relación alguna. Este resultado se debe probablemente a que casi ninguna multinacional delega la autoridad financiera a sus filiales sea cual sea el rol estratégico de la misma.



Grafiba, Hewlett Packard, Uquifa, Lear Automotive, General Cable y Dana. Sin embargo, en sentido inverso, tan sólo el 37,5% de las filiales con autonomía en el marketing y la producción cuentan con ella en la actividad investigadora. Estos datos realzan la importancia de las actividades de I+D en la determinación del perfil estratégico de la filial.

**Tabla 6.25. Medidas de asociación de autonomía I+D y de producción**

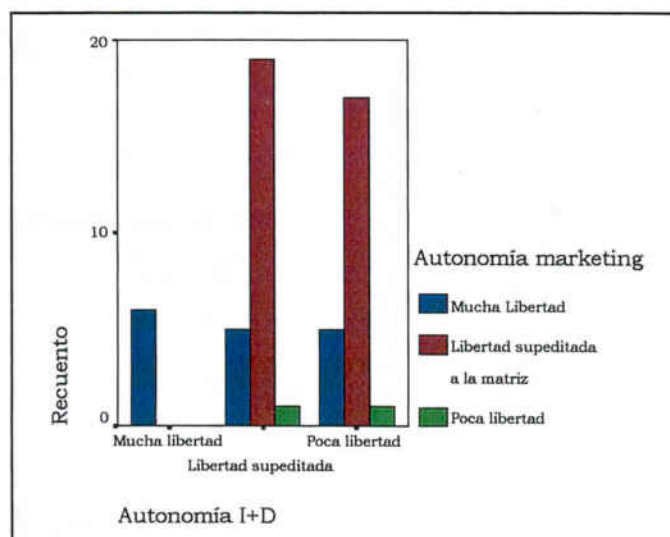
	Autonomía I+D				Autonomía producción	
	Autonomía marketing		Autonomía producción		Autonomía marketing	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Chi-Cuadrado	16.055a	.003	20.116a	.000	52.094b	.000
Lambda	.149	.187	.208	.069	.757	.000
Phi de Cramer	.545	.003	.610	.000	.982	.000
V de Cramer	.386	.003	.432	.000	.695	.000
Coef. Contingencia	.479	.003	.521	.000	.701	.000

a: 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

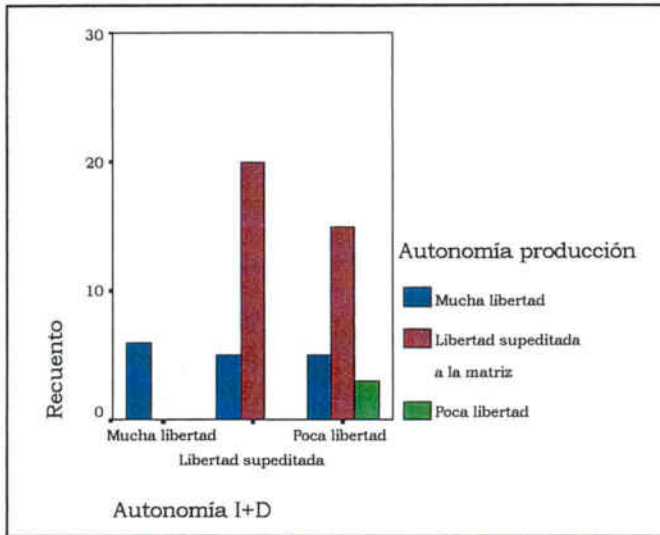
b: 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Fuente: Elaboración propia

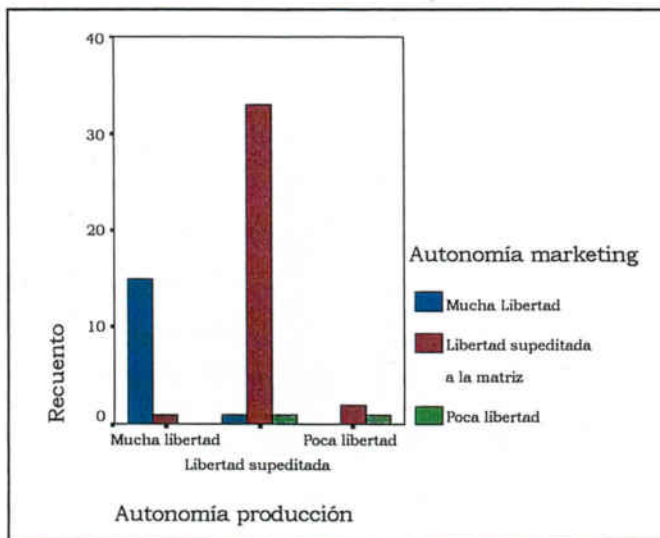
**Gráfico 6.32. Autonomía I+D – Autonomía marketing**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.33. Autonomía I+D – Autonomía de producción**

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.34. Autonomía de producción - Autonomía de marketing**

Fuente: Elaboración propia

Por último, y relacionado con la autonomía de decisión en la filial, se han obtenido diversos grados de asociación con niveles de significación

inferiores al .05, entre la variable **sede regional** y las **autonomías de I+D, productiva, marketing y financiera**, observándose los valores más elevados para la autonomía de I+D (un coeficiente de contingencia igual a .673) lo que refuerza la afirmación anterior en relación a que la actividad y autonomía de I+D determina en gran medida el rol estratégico de la filial (ver tabla 6.26). Además, existe un grado de asociación moderada entre el porcentaje de personas dedicadas a la I+D en las empresas y la probabilidad de que la filial sea una sede regional (ver tabla 6.27).

**Tabla 6.26. Medidas de asociación de la variable sede regional**

	Autonomía I+D		Autonomía productiva		Autonomía marketing		Autonomía financiera	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Chi-Cuadrado	44.766	.000	13.845b	.008	16.243b	.003	12.223a	.002
Lambda Sim.	.225	.042	.167	.019	.161	.123	.063	.562
Phi de Cramer	.910	.000	.506	.008	.548	.003	.476	.002
V de Cramer	.644	.000	.358	.008	.388	.003	.476	.002
Coef.Contingencia	.673	.000	.452	.008	.481	.003	.430	.002

a: 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

b: 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.27. Medidas de asociación del porcentaje personas I+D**

	Sede regional	
	Valor	Significación
Chi-Cuadrado	90.907a	.033
Eta (%personas I+D dependiente)	.469	-

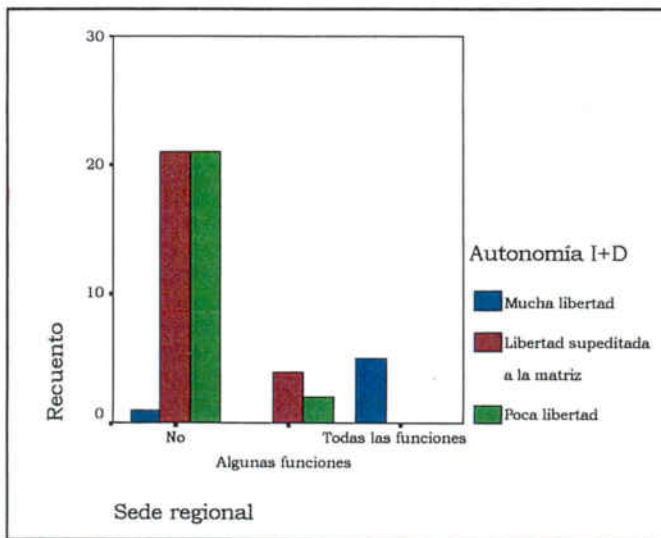
a: 105 casillas (100%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Fuente: Elaboración propia

Los gráficos 6.35, 6.36 y 6.37 muestran como tan sólo aquellas filiales catalanas que cuentan con una gran autonomía en el ámbito de la I+D, de la producción y del marketing son las que tienen centralizadas todas las funciones de la unidad de negocio a la que pertenecen, y por tanto, constituyen sedes regionales o *world product mandates*. Éstas filiales son

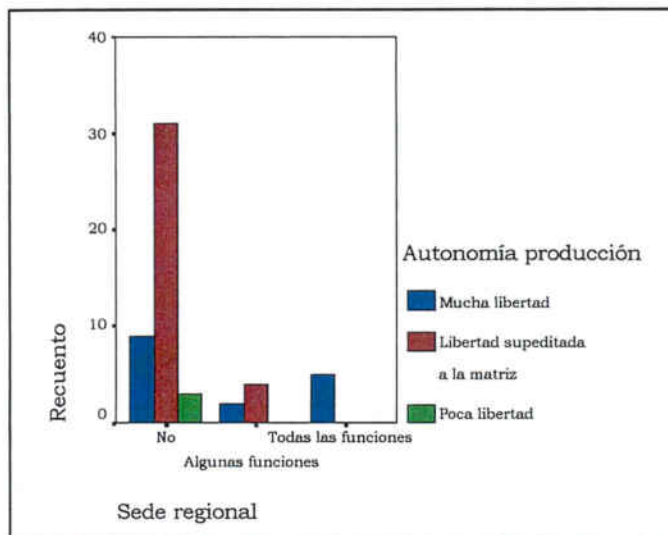
*Hewlett Packard Española, Dana, Uquifa, Lear Automotive y General Cable.* Por otro lado, y en lo que se refiere a la autonomía financiera, aunque el grado de asociación es menor que en los casos anteriores, el gráfico 6.38 muestra como la gran mayoría de las filiales que no ostentan ninguna de las funciones a nivel regional están supeditadas al control financiero por parte de la matriz.

**Gráfico 6.35. Sede regional – Autonomía I+D**



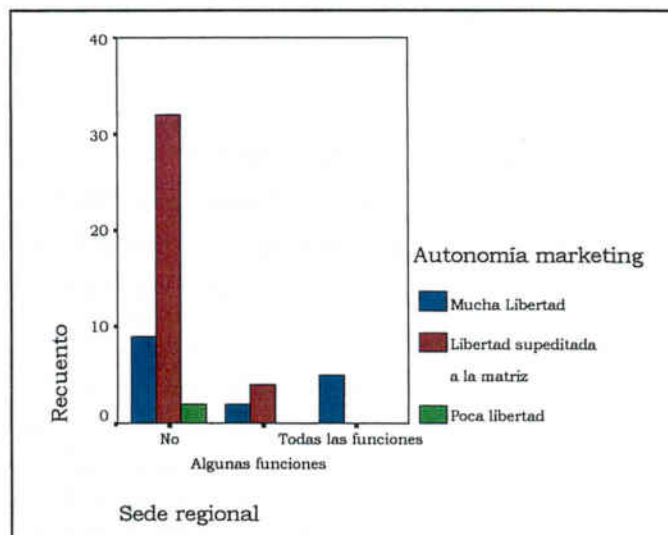
*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.36. Sede regional - Autonomía de producción**

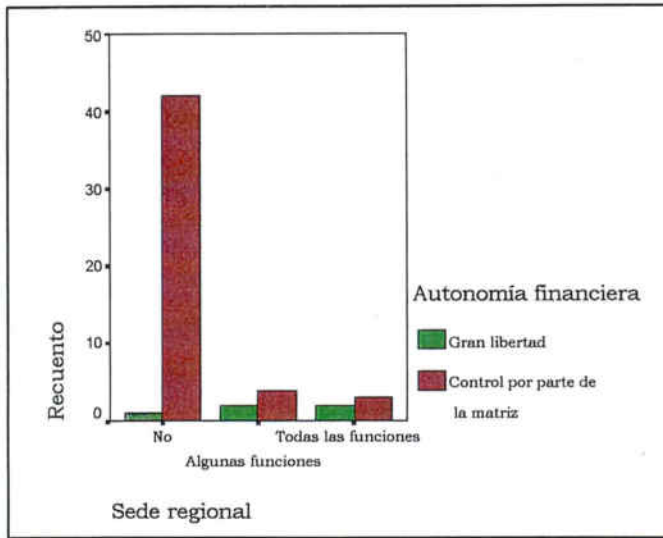


*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.37. Sede regional - Autonomía marketing**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.38. Sede regional - Autonomía financiera**

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, para acabar este apartado y tras analizar las medidas de asociación entre las distintas variables, cabe decir que el grado de correlación o asociación obtenido no es lo suficientemente substancial para justificar la modificación de la configuración del modelo analítico y de las variables que lo conforman. La prueba de ello radica en el hecho de que el nivel más elevado de asociación que se ha encontrado ha sido tan sólo para las variables de autonomía productiva y de marketing con un coeficiente de contingencia de Pearson igual a 0.701 significativo para todos los niveles, mientras que en la gran mayoría de relaciones contempladas su coeficiente de contingencia no superaba, el 0.6 con grados de significación bastante considerables<sup>33</sup>. En consecuencia, a pesar de que se ha comprobado la existencia de relación entre las diecisiete

<sup>33</sup> No obstante, cabe destacar que sí se han encontrado algunas asociaciones significativas entre variables cuyo coeficiente de contingencia superaba el 0.6. En concreto, se han encontrado tres, la asociación entre sede regional y autonomía de I+D, entre la especialización productiva y las duplicidades productivas y entre la autonomía de producción y autonomía de marketing.

variables que componen el modelo, ésta no ha resultado extraordinariamente elevada.

No obstante, con la intención de corregir el grado de asociación entre las variables, se realizó una técnica de **escalamiento óptimo**<sup>34</sup> denominada **análisis de componentes principales no lineal**, también conocida por el acrónimo inglés **PRINCALS**<sup>35</sup> (*principal components analysis by means of alternating least squares*). Tras la aplicación de este análisis se logró corregir el nivel de asociación, transformando los datos de las diecisiete variables del modelo en puntuaciones para tan sólo cuatro dimensiones o factores. Sin embargo, la corrección de la asociación entre variables no compensó la pérdida de la información acontecida, ya que los resultados obtenidos, tras realizar el análisis cluster sobre los cuatro factores, carecían de coherencia. En este sentido, Hair (1999, *op. cit.* p. 508), señala que, en ocasiones, el uso de las puntuaciones de factor en el análisis cluster implica que las variables que verdaderamente discriminan entre los grupos no se encuentren bien representadas en la mayoría de soluciones y por tanto, es bastante posible que se obtenga una mala representación de la verdadera estructura de datos.

En consecuencia, es por esta razón que se ha optado por no corregir el grado de asociación entre las variables -que además se ha comprobado que no era demasiado elevado-, y aplicar el análisis cluster sobre las 17

---

<sup>34</sup> El **análisis de escalonamiento óptimo** equivale al análisis factorial, ya que lleva a cabo la reducción de la información de las variables a una, dos, tres o más dimensiones, aunque se aplica cuando las variables son eminentemente no métricas, (ver Visauta Vinacua, 1998, *op. cit.* pp. 248-296) para una explicación de esta técnica multivariante.

<sup>35</sup> El objetivo del **análisis de componentes principales** es reducir el conjunto original de variables categóricas a un conjunto más pequeño de componentes no correlacionados que represente la mayor parte de la información contenida en las variables originales. Esta técnica es especialmente útil cuando resulta imposible interpretar de forma eficaz las relaciones entre los objetos debido al número excesivo de variables. Al reducir la dimensionalidad no habrá que interpretar muchas variables, sino solamente un número reducido de componentes.

variables, tal y como han sido definidas en el apartado 6.2, para contar de este modo con toda la información.

### **6.3. Análisis cluster o de clasificación**

#### **6.3.1. Elección del análisis cluster empleado y estandarización de las variables**

Una vez descritas las variables que componen el modelo y examinado el nivel de asociación entre ellas, este apartado tiene como principal objetivo aplicar la técnica multivariante del **análisis cluster o de conglomerados** definido en la introducción del presente capítulo. Dicho análisis se efectúa con el fin de agrupar, a partir de las variables previamente establecidas las distintas empresas que componen la muestra, para obtener un número reducido de distintos conjuntos homogéneos que nos permita comprender e identificar los diversos comportamientos o roles estratégicos de las filiales de las multinacionales industriales con presencia en Cataluña.

Para definir de forma exacta el análisis estadístico aplicado se debe seleccionar el tipo de análisis cluster, la medida de similitud y el algoritmo de aglomeración. Éstos elementos resultan de vital importancia si se tiene en cuenta que en el análisis cluster las soluciones no son únicas y que éstas pueden variar según los métodos y elementos de procedimiento escogidos (Hair et al, 1999, *op. cit.* p. 493).

Dentro de los distintos análisis cluster que ofrece la estadística multivariante se ha optado por realizar un **análisis cluster de tipo jerárquico siguiendo el método aglomerativo**<sup>36</sup>, ya que resulta el más

---

<sup>36</sup> Existen básicamente dos tipos de análisis cluster: el **método de clasificación jerárquico**, en el que el número de grupos no se establece desde el principio y no es adecuado para analizar muestras muy grandes, y el **procedimiento no jerárquico** (por ejemplo, el **cluster de k-medias**), en el que sí se parte de un número de grupos determinado según los análisis previos y que resulta



adecuado para la presente investigación, dada la importante entidad de los casos analizados y el número reducido de la muestra (54), así como la no definición a priori del número de roles estratégicos resultantes.

Una vez decidido el análisis de clasificación se debe escoger **la medida de similitud** que servirá para calcular la distancia entre los 54 casos que componen la muestra, para poder luego conformar los grupos homogéneos entre las filiales con más similitudes. Sin embargo, antes de ello es necesario evaluar si las variables utilizadas en el modelo son homogéneas y comparables entre sí, en el sentido de que presenten una misma escala, ya que la mayoría de las medidas son bastante sensibles a las diferentes magnitudes de las variables (Hair et al, 1999, *op. cit.* p. 506).

En concreto, las variables que conforman el valor teórico a aplicar en este análisis cluster están claramente medidas en escalas diferentes - tenemos variables de intervalo entre 1 y 100, variables cualitativas dicotómicas y de distintas frecuencias, etc-. Por ello se ha considerado conveniente estandarizarlas, de manera que a la hora de aplicar el análisis de clasificaciones las diferencias entre los distintos individuos estén expresadas exclusivamente por la medida de similitud utilizada y no por el efecto del cambio de la unidad de medida. Para estandarizar o tipificar las

---

recomendable para muestras muy numerosas (Visauta Vinacua, 1998, *op. cit.* p.181).

Por su parte, los métodos de clasificación jerárquicos se pueden clasificar en **aglomerativos** o **ascendentes** y **disociativos**. Los primeros empiezan el análisis con tantos grupos como individuos haya, de manera que a partir de estas unidades iniciales se van formando conjuntos de forma ascendente, uniendo los grupos de forma progresiva hasta tener un solo conglomerado. Los métodos disociativos, en cambio, funcionan de modo inverso, ya que comienzan por un grupo que engloba a todos los individuos y sucesivamente se va dividiendo hasta que quedan los individuos totalmente desagrupados (López Roldán y Lozares Colina, 2000, *op. cit.*, p. 19).

variables del estudio se han utilizado **las puntuaciones Z**<sup>37</sup>, que constituyen la forma más común de tipificación. Este procedimiento consiste en el cálculo de unas puntuaciones estándar a las que se resta la media y se divide por la desviación típica de cada variable.

En cuanto a la medida de similitud empleada, al no existir pautas de elección establecidas que recomienden qué medida utilizar en cada investigación, se ha escogido **el coeficiente de correlación producto momento de Pearson**<sup>38</sup>, dada la conversión de las variables de nuestro modelo en variables métricas que presentan una escala homogénea y comparable.

El cálculo de dicho coeficiente de correlación entre las distintas filiales de la muestra da como resultado una matriz de similitudes de 54 por 54 (que

<sup>37</sup> **Las puntuaciones Z** utilizan una medida de distancia euclídea susceptible de una transformación normalizada de los datos originales. Este proceso convierte cada puntuación de los datos originales en un valor estandarizado con una media de 0 y desviación estándar de 1. Esta transformación, a cambio, elimina el sesgo introducido por las diferencias en las mediciones de varias variables utilizadas en el análisis (Hair et al, 1999, *op. cit.*, p. 507)

<sup>38</sup> Existen numerosos sistemas y medidas para calcular la similitud entre dos individuos: la distancia euclídea, la distancia euclídea al cuadrado, la distancia de Cheychev, etc. (Cuadras et al, 1998, p. 55). De entre ellas se ha escogido el **coeficiente de correlación producto momento de Pearson** ( $r_{ii'}$ ), que Lozares Colina y López Roldán (2000, *op. cit.* p. 150) definen como el coeficiente de correlación, determinado, no por variables, sino para dos individuos cualquiera  $i, i'$ , donde  $x_{ij}$  ( $x_{i'j}$ ) es el valor de la variable  $j$  para el individuo  $i$  ( $i'$ ) y donde  $\bar{x}_i$  ( $\bar{x}_{i'}$ ) es la media de los individuos  $i$  ( $i'$ ) para los valores de todas las variables. De esta manera se compararían los perfiles propios de cada individuo y se mediría el grado de concordancia o discordancia entre ellos.

$$r_{ii'} = \frac{\sum_{j=1}^p (X_{ij} - \bar{X}_i) (X_{i'j} - \bar{X}_{i'})}{\sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{ij} - \bar{X}_i)^2} \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{i'j} - \bar{X}_{i'})^2}}$$

figura en el anexo 1 del capítulo), que indica el grado de semejanza o similitud para las distintas combinaciones formadas por pares de empresas. De manera que si el coeficiente de correlación para un determinado par de filiales es muy elevado (cercano al uno), ello significa que las variables sobre las que se está aplicando el análisis cluster adoptan posiciones similares, y en consecuencia, se puede afirmar que presentan comportamientos o roles estratégicos semejantes. Y por el contrario, cuando el coeficiente de correlación tome valores negativos o cercanos al cero, ello significa que las respectivas variables adoptan valores muy distantes, lo que significa que las filiales presentan roles estratégicos muy diferentes. Así por ejemplo, en la matriz de similitudes del anexo 1 se puede observar como en relación a las variables empleadas en la investigación, *Sony España* adopta valores muy parecidos al de empresas como *Braun Española* ( $r = .887$ ), *Sharp Electrónica Española* ( $r = .874$ ), o *SEAT* ( $r = .880$ ), etc. ya que sus coeficientes de correlación se encuentran muy cercanos al uno. En tanto que se encuentra muy alejada de filiales como *Hewlett Packard Española*, ( $r = -.084$ ) o *BSN Glasspack España*, ( $r = -.524$ ), entre otras, debido a los bajos valores que toman los coeficientes de correlación calculados.

A partir de esta matriz de similitudes se forman los diferentes clusters en base al **algoritmo de conglomeración** escogido agrupando aquellas filiales cuyas variables presenten comportamientos más parecidos. En la presente investigación se ha optado por el método, bastante generalizado, de la **distancia mediana entre grupos** o **vinculación mediana intergrupos**<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> El **método de la vinculación mediana intergrupos** (*average linkage between groups* o UPGMA, *unweighed pair-group meted using arithmetic averages*), define la distancia entre dos grupos como la media de las distancias entre todas la combinaciones posibles, dos a dos, de los elementos de uno y otro cluster. Si por ejemplo, en el primer cluster están las empresas A y B y en el segundo las C, D y E, la distancia entre los clusters primero y segundo será la media de las distancias

### 6.3.2. Constitución de los clusters resultantes

Tras la aplicación del algoritmo, los clusters obtenidos se pueden analizar a través de tres resultados distintos: el historial de conglomeración (anexo 2), el diagrama de témpanos vertical (anexo 3) y finalmente, el dendograma (anexo 4).

En primer lugar, el anexo 2 muestra **el historial de aglomeración** que identifica los clusters combinados en cada paso del análisis. Este resultado ayuda a interpretar los clusters, siendo tanto más homogéneos cuanto mayor sea el coeficiente indicado en la tabla. El historial pasa por 53 etapas o pasos de aglomeración que van creando de forma sucesiva los distintos conglomerados de empresas. De manera que en las primeras etapas del análisis, se crean muchos y distintos grupos compuestos por filiales que presentan elevados coeficientes de aglomeración (cerca de la unidad), y por tanto, presentan un comportamiento muy homogéneo de las variables. Por el contrario, a medida que nos acercamos a las últimas etapas, el número de conglomerados va disminuyendo pero también lo hace el valor de los coeficientes de aglomeración, lo que comporta la agrupación de filiales cada vez más heterogéneas. En este sentido, la última etapa implicaría la creación de un único cluster formado por los 54 casos contemplados en la presente investigación. En consecuencia, se trata de detener el proceso de aglomeración en aquella etapa que implique la determinación de un número de grupos coherente y suficientemente diferente entre sí para poder ser interpretados de manera individualizada.

---

A-C, A-D, A-E, B-C, B-D y B-E. Utiliza, por tanto, todos los pares de distancias y no únicamente los elementos más próximos o alejados como otros algoritmos de aglomeración (Vissauta Vinacua 1998, *op. cit.* p. 193). Para una explicación más exhaustiva de este método y otros, ver Lozares Colina y López Roldán (2000, *op. cit.*, p. 160).

Así, por ejemplo, la primera etapa uniría las empresas 8 y 10 (*Vidriería Rovira* y *Printer Industria Gráfica*),<sup>40</sup> ya que presentan un coeficiente de  $r = .995$ <sup>41</sup>, que indica que las variables definidas en el modelo para ambas empresas presentan un comportamiento muy similar. Las dos columnas siguientes de la tabla indican en qué etapa se forma por primera vez un multicluster (un cluster en el que a uno ya existente de dos empresas se le añade un tercero). Por ejemplo, es la cuarta etapa, donde al cluster de las dos empresas anteriores se les une la empresa 7 (*BSN Glasspack España*), indicando en la columna de *cluster 1* que esta empresa es la primera vez que entra en el análisis (muestra un 0) y, sin embargo, en la columna de *cluster 2* se indica que la empresa 8 (*Vidriería Rovira*) ya había aparecido en la primera etapa (indica un 1). Por otro lado, el coeficiente señalado ( $r = .959$ ), al encontrarse muy próximo a la unidad, indica que *BSN Glasspack* (7) presenta un comportamiento muy parecido al de *Vidriería Rovira* (8), y por tanto, también al de *Printer Industria Gráfica* (10), y en consecuencia, estas tres empresas forman un grupo cuyas variables adoptan valores muy parecidos. Para acabar la interpretación, la última columna de la tabla indica en qué etapa una de las dos empresas del cluster volverá a entrar en etapas sucesivas, de manera que en la etapa cuarta una de las empresas del primer cluster formado -*Vidriería Rovira* (8), *Printer Industria Gráfica*, (10) y *BSN Glasspack España*, (7)- no volverá a aparecer hasta la etapa 26, para unirse a la empresa *Sarrió Reno de Medici* (13) con un coeficiente inferior ( $r = .593$ ).

Tras examinar el análisis del historial de aglomeración efectuado y mostrado en el anexo 2, se observa que si detenemos el proceso de aglomeración en el paso 50, se forman cuatro clusters con un coeficiente

---

<sup>40</sup> Para identificar los números asignados por el paquete estadístico SPSS V.9 para Windows a cada una de las empresas de la muestra, ver en la matriz de similitudes, en el anexo 1, el listado de las empresas y sus equivalencias numéricas.

<sup>41</sup> Este coeficiente es idéntico al coeficiente de correlación calculado para dicho par de empresas en la matriz de similitudes localizada en el anexo 1.

igual a .125. Los cuatro conglomerados formados se muestran en la tabla 6.28.

Por otro lado, si avanzásemos una etapa más (el paso 51) obtendríamos la unión de las empresas del grupo 1 con el de las del grupo 2, resultando por tanto tres conglomerados con un coeficiente inferior a la etapa anterior (.076). Aunque no existe un procedimiento objetivo o estándar para determinar el número final de conglomerados a formar (Hair et al, 1999, *op. cit.* p. 517), se ha optado por detener el proceso en el paso 50 formando cuatro clusters, ya que, por un lado, es la etapa con un coeficiente mayor, y por otro, los cuatro grupos se ajustan una interpretación teórica coherente, que se explica en el capítulo séptimo.

**Tabla 6.28. Resultado del análisis cluster sobre las filiales catalanas seleccionadas**

<b>GRUPO 1</b>	Bimbo, SA (53); Grupo Sans Sara Lee (44); Torraspapel SA (11); ICN Ibérica SA (16); Saint Gobain Cristalería (9)
<b>GRUPO 2</b>	AMP Española, SA (35) ; Lafarge Texsa Morteros, SA (50); Danone, SA (40); Nestlé España, SA (39); Pirelli Cables y Sistemas, SA (34) ; Akzo Nobel Coatings, SA (25); Dynamit Nobel Ibérica, SA (31); Henkel Ibérica, SA (24); Levi Strauss de España, SA (45); Freudenberg España SA (43); Peguform Ibérica, SL (32); Basf Española, SA (26); Solvay Ibérica, SA (22); Armacell Iberia, SA (47); Coats Fabra, SA (46); Sarrió de Reno de Medici, SA (13); Printer Industria Gráfica, SA (10); Vidriería Rovira, SA (8); BSN Glasspack España, SA (7).
<b>GRUPO 3</b>	Hutchinson Palamós, SA (54); ABB Motores, SA (37); Merck Farma y Química, SA (17); Squibb Industria Farmacéutica, SA (15); Iberpotash, SA (51); Warner Lambert España, SA (41); Bayer Hispania, SA (23); Novartis Farmacéutica, SA (19); Sanofi-Synthelabo, SA (18); Pirelli Neumáticos, SA (42); Matsushita Electric España, SA (5); Samsung Electronics, SA (4); Yamaha Motor España, SA (29); Nissan Motor Ibérica, SA (28); Aismalibar, SA (38); SEAT, SA (27); Sharp Electrónica Española, SA (3); Braun Española, SA (2); Sony Española, SA (1).
<b>GRUPO 4</b>	Irisbus Ibérica, SA (30); Kao Corporation , SA (21) ; I.C.I España, SA (20); Autoliv Kle, SA (48); Guarro Casas, SA (12); Dana, SA (49); General Cable y Sistemas, SA (36); UQUIFA, Unión Químico Farmacéutica, SA (14); Lear Automotive (EEDS) Spain, SL (33); Hewlett Packard Española, SA (6); Alcoa Embalaje Flexible, SA (52).

*Fuente: Elaboración propia*

El segundo resultado del análisis cluster, el **diagrama de témpanos o carámbanos vertical**, que también está compuesto por 53 pasos o etapas, se ha incorporado de manera resumida en el anexo 3 de este capítulo para que su comprensión sea más clara, mostrando tan sólo los grupos formados desde la etapa 7 hasta la 1, con cadencia de uno en uno. Cabe señalar, que a diferencia del historial de aglomeración, las etapas de aglomeración del diagrama de témpanos siguen el orden inverso, de manera que las primeras etapas corresponden a la creación de un número

más reducido de clusters. Además, el número de la etapa indicado en cada fila del gráfico corresponde al número de clusters determinado a ese nivel, de modo que si trazamos una raya horizontal en la cuarta fila, cortamos tres líneas verticales o columnas en blanco que dan origen a los cuatro clusters anteriormente mencionados.

En tercer lugar, **el dendograma** también resulta un gráfico clarificador para la interpretación de los cuatro clusters formados (ver anexo 4). Tal y como señala Visauta Vinacua (1998, *op.cit.*, p. 190), el dendograma se lee de izquierda a derecha y las líneas verticales representan la unión de dos conglomerados. En la parte superior del gráfico aparece una escala de distancias entre los diversos clusters que está reconvertida a unos valores entre 0 y 25 (de acuerdo con los coeficientes del análisis deberían oscilar entre .995 y -.182). La posición de la línea vertical sobre esta escala, indica, por tanto, a qué distancia (0-25) se han unido los clusters. La línea trazada en el dendograma marca el nivel de partición para un valor inferior a 20, resultando la creación los cuatro clusters señalados anteriormente.



Anexos

6

Anexos al capítulo 6:

Descripción de las variables  
y análisis cluster

**Anexo 6.1. Matriz de similitudes calculada a partir del coeficiente de correlación de producto de Pearson**

Caso	1:Sony	2:Braun	3:Sharp	4:Samsung	5:Matsushita	6:HP	7:BSN	8:Rovira	9:St Gobain	10:Printer	11:Torraspapel
1:Sony Esp.											
2:Braun	0,887										
3:Sharp	0,874	0,987									
4:Samsung	0,519	0,463	0,430								
5:Matsushita	0,655	0,478	0,490	0,715							
6:HP	-0,084	-0,092	-0,014	-0,360	-0,234						
7:BSN	-0,524	-0,346	-0,344	-0,127	-0,377	-0,045					
8:Rovira	-0,412	-0,301	-0,303	-0,051	-0,320	0,065	0,967				
9:St Gobain	-0,564	-0,362	-0,331	-0,083	-0,336	0,022	0,687	0,604			
10:Printer	-0,373	-0,263	-0,267	-0,013	-0,279	-0,092	0,952	0,580	0,580		
11:Torraspapel, SA	-0,221	-0,097	-0,115	-0,544	-0,514	0,080	0,229	0,202	0,324	0,207	
12:Guarro Casas, SA	0,335	0,321	0,282	-0,103	-0,146	0,225	-0,276	-0,197	-0,332	-0,194	0,171
13:Reno de Medic	-0,045	0,005	-0,007	0,324	0,011	-0,309	0,616	0,706	0,118	0,721	-0,281
14:UQUIFA	-0,003	-0,036	0,043	-0,439	-0,268	0,561	-0,083	-0,030	-0,027	-0,010	0,376
15:Squibb	0,040	-0,125	-0,058	-0,037	0,446	0,015	-0,447	-0,518	-0,302	-0,509	-0,314
16:ICN	-0,335	-0,180	-0,196	0,254	-0,159	-0,004	0,519	0,506	0,747	0,500	0,353
17:Merck	0,065	0,103	0,102	-0,384	-0,170	-0,011	-0,281	-0,432	-0,209	-0,472	0,131
18:Sanofi-Synthelabo	0,271	-0,091	-0,125	0,396	0,645	-0,430	-0,384	-0,270	-0,434	-0,245	-0,394
19:Novartis	0,424	0,257	0,221	0,585	0,256	-0,381	-0,051	0,067	-0,059	0,087	-0,329
20:I.C.I	0,367	0,252	0,281	0,193	0,378	0,079	-0,615	-0,535	-0,593	-0,508	-0,405
21:Kao	0,078	-0,072	-0,028	-0,082	0,216	0,251	-0,232	-0,190	-0,118	-0,167	-0,121
22:Solvay	-0,292	-0,173	-0,194	0,243	-0,118	-0,462	0,332	0,281	0,441	0,258	-0,241
23:Bayer	-0,241	-0,407	-0,442	0,255	-0,043	-0,069	-0,144	-0,099	-0,187	-0,112	-0,406
24:Henkel	-0,269	-0,048	-0,068	-0,265	-0,246	-0,207	-0,012	-0,103	0,142	-0,128	0,220
25:Akzo Nobel	-0,364	-0,203	-0,218	-0,112	-0,125	-0,394	0,400	0,320	0,551	0,281	0,033
26:Basf	-0,134	0,031	0,061	0,459	0,109	-0,323	0,336	0,324	0,560	0,338	-0,230
27:Seat	0,880	0,722	0,741	0,416	0,730	0,016	-0,556	-0,527	-0,518	-0,502	-0,280

.../(continuacion)

Caso	1:Sony	2:Braun	3:Sharp	4:Samsung	5:Matsushita	6:HP	7:BSN	8:Rovira	9:St Gobain	10:Printer	11:Torraspapel
28:Nissan	0,602	0,606	0,695	0,116	0,284	0,316	-0,423	-0,363	-0,390	-0,346	-0,165
29:Yamaha	0,303	0,395	0,420	0,206	0,300	-0,034	-0,462	-0,420	-0,420	-0,386	-0,279
30:Irisbus	-0,184	-0,333	-0,354	-0,114	-0,032	-0,181	-0,192	-0,122	-0,201	-0,114	0,019
31:Dynamit	-0,522	-0,276	-0,280	-0,429	-0,402	-0,180	0,240	0,080	0,405	0,042	0,306
36:Bicc General Cable	-0,001	-0,015	-0,027	-0,368	-0,362	0,380	-0,168	-0,134	-0,164	-0,141	0,351
37:ABB Motores	0,407	0,468	0,438	-0,028	0,117	-0,015	-0,397	-0,504	-0,333	-0,530	0,141
38:Aismalibar	0,654	0,768	0,727	0,243	0,192	-0,076	-0,445	-0,438	-0,537	-0,421	-0,038
39:Nestlé	-0,748	-0,627	-0,661	-0,381	-0,438	-0,387	0,305	0,205	0,345	0,171	0,282
40:Danone	-0,601	-0,513	-0,524	-0,489	-0,329	-0,236	0,075	-0,096	0,210	-0,131	0,119
41:Warner Lambert	0,100	0,008	-0,031	0,373	0,445	-0,228	-0,327	-0,337	-0,383	-0,340	-0,279
42:Pirelli Neumáticos,	0,632	0,447	0,433	0,726	0,974	-0,289	-0,375	-0,328	-0,346	-0,300	-0,534
43:Freudenberg	-0,098	-0,245	-0,255	0,431	0,321	-0,501	0,162	0,162	0,322	0,178	-0,252
44:Grupo Sans	-0,358	-0,364	-0,379	-0,460	-0,242	0,030	0,209	0,189	0,430	0,188	0,732
45:Levi Strauss	-0,046	-0,162	-0,180	0,422	0,304	-0,540	0,056	0,044	0,143	0,054	-0,366
46:Coats Fabra	-0,152	-0,267	-0,269	0,238	0,161	-0,259	0,506	0,510	0,059	0,499	-0,417
47:Armaceil	-0,350	-0,463	-0,469	-0,128	-0,196	-0,164	0,352	0,339	-0,055	0,327	-0,374
48:Autoliv Kle	-0,060	-0,086	-0,081	-0,465	-0,438	0,382	-0,200	-0,162	-0,186	-0,184	0,359
49:Dana	-0,096	-0,120	-0,139	-0,463	-0,490	0,445	-0,034	-0,014	-0,063	-0,036	0,426
50:Lafarge Texsa	-0,493	-0,301	-0,296	-0,644	-0,622	-0,060	0,160	-0,004	0,230	-0,043	0,261
51:Iberpotash	0,168	0,186	0,162	0,561	0,286	-0,090	-0,274	-0,304	-0,219	-0,287	-0,160
52:Alcoa	0,129	0,103	0,108	-0,361	-0,295	0,289	-0,302	-0,218	-0,300	-0,190	0,425
53:Bimbo	-0,589	-0,471	-0,493	-0,544	-0,553	0,146	0,266	0,193	0,378	0,158	0,610
54:Hutchinson	0,206	0,226	0,234	-0,089	0,076	0,100	-0,329	-0,404	-0,323	-0,401	-0,317

.../(continuación)

Caso	12:Guarro	13:Sarrío	14:UQUIFA	15:Squibb	16:ICN	17:Merck	18:Sanofi	19:Novartis	20:I.C.I	21:Kao	22:Solvay
1:Sony Esp.	0,335	-0,045	-0,003	0,040	-0,335	0,065	0,271	0,424	0,367	0,078	-0,292
2: Braun	0,321	0,005	-0,036	-0,125	-0,180	0,103	-0,091	0,257	0,252	-0,072	-0,173
3: Sharp	0,282	-0,007	0,043	-0,058	-0,196	0,102	-0,125	0,221	0,281	-0,028	-0,194
4: Samsung	-0,103	0,324	-0,439	-0,037	0,254	-0,384	0,396	0,585	0,193	-0,082	0,243
5: Matsushita	-0,146	0,011	-0,268	0,446	-0,159	-0,170	0,645	0,256	0,378	0,216	-0,118
6: HP	0,225	-0,309	0,561	0,015	-0,004	-0,011	-0,430	-0,381	0,079	0,251	-0,462
7: BSN	-0,276	0,616	-0,083	-0,447	0,519	-0,281	-0,384	-0,051	-0,615	-0,232	0,332
8: Rovira	-0,197	0,706	-0,030	-0,518	0,506	-0,432	-0,270	0,067	-0,535	-0,190	0,281
9: St Gobain	-0,332	0,118	-0,027	-0,302	0,747	-0,209	-0,434	-0,059	-0,593	-0,118	0,441
10: Printer	-0,194	0,721	-0,010	-0,509	0,500	-0,472	-0,245	0,087	-0,508	-0,167	0,258
11: Torraspapel, SA	0,171	-0,281	0,376	-0,314	0,353	0,131	-0,394	-0,329	-0,405	-0,121	-0,241
12: Guarro Casas	-0,195	-0,195	0,354	-0,373	-0,070	0,054	-0,099	0,117	0,087	0,002	-0,618
13: Reno de Medic	-0,195	-0,313	-0,313	-0,396	0,101	-0,462	0,006	0,332	-0,234	-0,415	0,466
14: UQUIFA	0,354	-0,396	0,030	0,030	-0,059	-0,158	-0,341	-0,305	0,108	0,466	-0,590
15: Squibb	-0,373	-0,396	0,030	0,030	-0,471	0,356	0,455	-0,215	0,256	0,238	-0,192
16: ICN	-0,070	0,101	-0,059	-0,471	-0,414	-0,414	-0,236	0,040	-0,381	-0,164	0,186
17: Merck	0,054	-0,462	-0,158	0,356	-0,414	-0,414	-0,123	-0,039	-0,143	-0,228	-0,081
18: Sanofi-Synthelabo	-0,099	0,006	-0,341	0,455	-0,236	-0,123	0,352	0,352	0,327	0,156	-0,107
19: Novartis	0,117	0,332	-0,305	-0,215	0,040	-0,039	0,352	0,020	0,020	-0,105	0,229
20: I.C.I	0,087	-0,234	0,108	0,256	-0,381	-0,143	0,327	0,020	0,020	0,610	-0,368
21: Kao	0,002	-0,415	0,466	0,238	-0,164	-0,228	0,156	-0,105	0,610	-0,470	-0,470
22: Solvay	-0,618	0,466	-0,590	-0,192	0,186	-0,081	-0,107	0,229	-0,368	-0,470	0,011
23: Bayer	0,204	0,084	-0,154	0,011	0,137	-0,140	0,392	0,326	0,132	-0,107	0,438
24: Henkel	-0,187	0,009	-0,300	-0,011	-0,025	0,143	-0,232	-0,517	-0,298	-0,576	0,702
25: Akzo Nobel	-0,417	0,249	-0,526	-0,155	0,167	0,006	-0,116	-0,166	-0,443	-0,350	0,736
26: Basf	-0,412	0,530	-0,343	-0,162	0,375	-0,367	-0,134	0,302	-0,269	-0,379	0,736
27: Seat	0,129	-0,238	-0,017	0,380	-0,438	0,323	0,304	0,312	0,299	0,156	-0,307

...!(continuación)

Caso	12:Guarro	13:Sarríó	14:UQUIPA	15:Squibb	16:ICN	17:Merck	18:Sanofi-	19:Novartis	20:I.C.I	21:Kao	22:Solvay
28:Nissan	0,303	-0,134	0,380	0,220	-0,277	0,166	-0,061	0,116	0,500	0,134	-0,439
29:Yamaha	0,183	-0,036	0,034	0,315	-0,225	-0,081	0,182	-0,145	0,459	-0,112	-0,209
30:Irisbus	-0,082	-0,014	0,007	-0,125	-0,133	-0,364	0,267	-0,123	0,470	0,394	0,030
31:Dynamit	-0,421	-0,059	-0,255	0,062	0,056	0,274	-0,386	-0,575	-0,453	-0,407	0,508
32:Peguform	-0,604	0,078	-0,600	0,441	-0,295	0,350	0,238	-0,117	-0,195	-0,314	0,577
33:Lear	0,206	-0,221	0,408	-0,257	-0,103	-0,214	-0,328	-0,224	0,187	0,450	-0,344
34:Pirelli Cables	-0,123	0,279	-0,397	-0,186	0,088	-0,154	0,312	0,053	-0,144	-0,275	0,430
35:AMP	0,065	0,105	-0,522	0,070	-0,239	0,223	-0,074	-0,121	0,006	-0,442	0,302
36:Bicc General Cable	0,401	-0,398	0,582	-0,362	-0,014	-0,112	-0,348	-0,297	0,325	0,546	-0,441
37:ABB Motores	0,207	-0,328	-0,278	0,085	-0,269	0,730	-0,116	-0,046	-0,127	-0,444	-0,054
38:Aismalibar	0,496	-0,188	-0,083	-0,056	-0,200	0,411	-0,040	0,207	0,316	-0,171	-0,352
39:Nestlé	-0,338	0,059	-0,402	0,014	0,233	0,136	0,023	-0,355	-0,323	-0,401	0,408
40:Danone	-0,437	-0,242	-0,290	0,436	-0,182	0,498	-0,031	-0,422	-0,353	-0,220	0,340
41:Warner Lambert	0,013	-0,139	-0,428	0,315	0,093	0,075	0,575	-0,038	0,342	-0,113	-0,185
42:Pirelli Neumáticos,	-0,120	-0,003	-0,412	0,383	-0,138	-0,106	0,680	0,274	0,319	0,140	-0,058
43:Freudenberg	-0,588	0,289	-0,438	0,209	0,109	-0,166	0,391	0,446	-0,295	-0,104	0,610
44:Grupo Sans, Sara Lee	-0,102	-0,361	0,253	0,015	0,336	-0,079	-0,028	-0,469	-0,421	0,093	-0,143
45:Levi Strauss	-0,703	0,325	-0,532	0,224	-0,066	-0,064	0,362	0,406	-0,205	-0,203	0,762
46:Coats Fabra	-0,421	0,737	-0,462	0,040	-0,092	-0,081	0,243	0,304	-0,342	-0,335	0,453
47:Arnacell	-0,282	0,411	-0,199	0,244	-0,312	0,173	0,195	0,247	-0,213	-0,090	0,221
48:Autoliv Kle	0,498	-0,244	0,454	-0,264	-0,044	0,135	-0,203	-0,143	-0,041	-0,141	-0,292
49:Dana	0,542	-0,420	0,666	-0,290	0,083	0,041	-0,360	-0,296	-0,078	0,294	-0,506
50:Lafarge Texsa	-0,082	-0,222	-0,075	0,136	-0,178	0,713	-0,380	-0,177	-0,334	-0,236	0,164
51:Iberpotash	-0,126	-0,049	-0,199	0,172	0,247	-0,037	0,109	0,037	0,141	-0,259	0,048
52:Alcoa	0,595	-0,323	0,579	-0,023	-0,102	0,106	-0,039	-0,018	0,171	0,074	-0,649
53:Bimbo	0,031	-0,391	0,182	-0,086	0,458	0,111	-0,233	-0,545	-0,269	0,009	-0,197
54:Hutchinson	0,363	-0,290	0,109	0,308	-0,497	0,514	-0,024	0,164	0,095	0,129	-0,277

.../(continuación)

Caso	23:Bayer	24:Henkel	25:Alkzo Nobel	26:Basf	27:Seat	28:Nissan	29:Yamaha	30:Irisbus	31:Dynamit	32:Peguform	33:Lear
1:Sony Esp.	-0,241	-0,269	-0,364	-0,134	0,880	0,602	0,303	-0,184	-0,522	-0,240	-0,125
2:Braun	-0,407	-0,048	-0,203	0,031	0,722	0,606	0,395	-0,333	-0,276	-0,275	-0,119
3:Sharp	-0,442	-0,068	-0,218	0,061	0,741	0,695	0,420	-0,354	-0,280	-0,279	-0,128
4:Samsung	0,255	-0,265	-0,112	0,459	0,416	0,116	0,206	-0,114	-0,429	-0,004	-0,361
5:Matsushita	-0,043	-0,246	-0,125	0,109	0,730	0,284	0,300	-0,032	-0,402	0,158	-0,344
6:HP	-0,069	-0,207	-0,394	-0,323	0,016	0,316	-0,034	-0,181	-0,180	-0,425	0,574
7:BSN	-0,144	-0,012	0,400	0,336	-0,556	-0,423	-0,462	-0,192	0,240	-0,035	-0,030
8:Rovira	-0,099	-0,103	0,320	0,324	-0,527	-0,363	-0,420	-0,122	0,080	-0,159	-0,010
9:St Gobain	-0,187	0,142	0,551	0,560	-0,518	-0,390	-0,420	-0,201	0,405	0,016	-0,048
10:Printer	-0,112	-0,128	0,281	0,338	-0,502	-0,346	-0,386	-0,114	0,042	-0,187	0,007
11:Torraspapel, SA	-0,406	0,220	0,033	-0,230	-0,280	-0,165	-0,279	0,019	0,306	-0,255	0,243
12:Guarro Casas	0,204	-0,187	-0,417	-0,412	0,129	0,303	0,183	-0,082	-0,421	-0,604	0,206
13:Reno de Medic	0,084	0,009	0,249	0,530	-0,238	-0,134	-0,036	-0,014	-0,059	0,078	-0,221
14:UQUIFA	-0,154	-0,300	-0,526	-0,343	-0,017	0,380	0,034	0,007	-0,255	-0,600	0,408
15:Squibb	0,011	-0,011	-0,155	-0,162	0,380	0,220	0,315	-0,125	0,062	0,441	-0,257
16:ICN	0,137	-0,025	0,167	0,375	-0,438	-0,277	-0,225	-0,133	0,056	-0,295	-0,103
17:Merck	-0,140	0,143	0,006	-0,367	0,323	0,166	-0,081	-0,364	0,274	0,350	-0,214
18:Sanofi-Synthelabo	0,392	-0,232	-0,116	-0,134	0,304	-0,061	0,182	0,267	-0,386	0,238	-0,328
19:Novartis	0,326	-0,517	-0,166	0,302	0,312	0,116	-0,145	-0,123	-0,575	-0,117	-0,224
20:I.C.I	0,132	-0,298	-0,443	-0,269	0,299	0,500	0,459	0,470	-0,453	-0,195	0,187
21:Kao	-0,107	-0,576	-0,350	-0,379	0,156	0,134	-0,112	0,394	-0,407	-0,314	0,450
22:Solvay	0,011	0,438	0,702	0,736	-0,307	-0,439	-0,209	0,030	0,508	0,577	-0,344
23:Bayer	-0,277	-0,277	-0,338	-0,029	-0,267	-0,119	0,127	0,129	-0,395	-0,064	-0,180
24:Henkel	-0,338	0,670	0,670	0,275	-0,316	-0,253	0,260	0,037	0,867	0,502	-0,209
25:Alkzo Nobel	-0,029	0,275	0,508	0,508	-0,352	-0,500	-0,211	0,062	0,754	0,585	-0,298
26:Basf	-0,267	-0,316	-0,352	-0,197	-0,197	-0,119	0,067	-0,097	0,248	0,281	-0,306
27:Seat						0,555	0,145	-0,254	-0,423	0,031	-0,185

...!(continuación)

Caso	23:Bayer	24:Henkel	25:Akzo Nobel	26:Basf	27:Seat	28:Nissan	29:Yamaha	30:Irisbus	31:Dynamit	32:Peguform	33:Lear
28:Nissan	-0,119	-0,253	-0,500	-0,119	0,555	0,576	0,576	-0,318	-0,439	-0,418	-0,151
29:Yamaha	0,127	0,260	-0,211	0,067	0,145	0,576	-0,188	-0,188	-0,091	-0,180	-0,208
30:Irisbus	0,129	0,037	0,062	-0,097	-0,254	-0,318	-0,188	-0,010	-0,010	0,177	0,292
31:Dynamit	-0,395	0,867	0,754	0,248	-0,423	-0,439	-0,091	-0,010	0,608	0,608	-0,158
32:Peguform	-0,064	0,502	0,585	0,281	0,031	-0,418	-0,180	0,177	0,608	0,608	-0,408
33:Lear	-0,180	-0,209	-0,298	-0,306	-0,185	-0,151	-0,208	0,292	-0,158	-0,408	-0,275
34:Pirelli Cables	0,212	0,431	0,623	0,192	-0,561	-0,397	0,005	0,311	0,348	0,269	-0,345
35:AMP	-0,133	0,625	0,457	0,285	0,180	0,059	0,384	-0,170	0,447	0,459	-0,345
36:Bicc General Cable	-0,096	-0,220	-0,358	-0,566	-0,100	0,023	-0,279	0,473	-0,159	-0,465	0,573
37:ABB Motores	-0,208	0,312	0,015	-0,229	0,538	0,198	0,010	-0,245	0,205	0,319	-0,233
38:Aismalibar	-0,001	-0,082	-0,427	-0,305	0,510	0,605	0,510	-0,384	-0,305	-0,341	-0,162
39:Nestlé	0,156	0,626	0,595	0,155	-0,707	-0,568	-0,057	0,228	0,707	0,506	-0,267
40:Danone	-0,092	0,578	0,532	0,003	-0,360	-0,494	-0,090	-0,054	0,793	0,683	-0,158
41:Warner Lambert	0,530	0,003	-0,199	-0,228	0,141	0,081	0,400	0,067	-0,176	0,149	-0,459
42:Pirelli Neumáticos,	0,021	-0,194	-0,044	0,056	0,705	0,166	0,226	-0,022	-0,351	0,227	-0,386
43:Freudenberg	0,051	-0,019	0,379	0,598	0,046	-0,486	-0,374	0,109	0,122	0,589	-0,272
44:Grupo Sans, Sara Lee	-0,375	0,290	0,291	-0,191	-0,325	-0,446	-0,274	0,074	0,423	-0,025	0,177
45:Levi Strauss	0,072	0,099	0,385	0,565	0,082	-0,423	-0,257	0,126	0,185	0,683	-0,320
46:Coats Fabra	0,179	-0,110	0,251	0,323	-0,026	-0,328	-0,362	-0,035	-0,002	0,507	-0,326
47:Armaceil	0,321	-0,236	0,010	-0,020	-0,223	-0,263	-0,199	-0,181	-0,022	0,278	-0,113
48:Autoliv Kle	0,261	0,027	-0,315	-0,379	-0,157	0,228	0,099	0,050	-0,164	-0,409	0,185
49:Dana	0,055	-0,211	-0,396	-0,660	-0,161	-0,008	-0,253	0,013	-0,130	-0,558	0,377
50:Lafarge Tëxsa	-0,099	0,302	0,290	-0,074	-0,335	-0,136	-0,099	-0,286	0,534	0,268	-0,033
51:Iberpotash	0,354	0,035	-0,362	0,100	0,193	0,099	0,259	-0,090	-0,072	0,106	-0,292
52:Alcoa	0,133	-0,183	-0,604	-0,450	-0,034	0,447	0,415	-0,155	-0,360	-0,677	0,298
53:Bimbo	0,004	0,242	0,125	-0,372	-0,588	-0,301	-0,109	-0,061	0,405	-0,190	0,071
54:Hutchinson	0,160	-0,277	-0,309	-0,232	0,351	0,294	0,219	-0,389	-0,266	-0,078	0,052

.../...(continuación)

Caso	34:Pirelli C.	35:AMP	36:G. Cab.	37:ABB	38:Aismalibar	39:Nestlé	40:Danone	41:Warner L	42:Pirelli. N	43:Freuden.	44:G Sans
1:Sony Esp.	-0,400	0,207	-0,001	0,407	0,654	-0,748	-0,601	0,100	0,632	-0,098	-0,358
2:Braun	-0,459	0,381	-0,015	0,468	0,768	-0,627	-0,513	0,008	0,447	-0,245	-0,364
3:Sharp	-0,499	0,358	-0,027	0,438	0,727	-0,661	-0,524	-0,031	0,433	-0,255	-0,379
4:Samsung	-0,184	0,232	-0,368	-0,028	0,243	-0,381	-0,489	0,373	0,726	0,431	-0,460
5:Matsushita	-0,261	0,203	-0,362	0,117	0,192	-0,438	-0,329	0,445	0,974	0,321	-0,242
6:HP	-0,430	-0,222	0,380	-0,015	-0,076	-0,387	-0,236	-0,228	-0,289	-0,501	0,030
7:BSN	0,194	-0,216	-0,168	-0,397	-0,445	0,305	0,075	-0,327	-0,375	0,162	0,209
8:Rovira	0,258	-0,292	-0,134	-0,504	-0,438	0,205	-0,096	-0,337	-0,328	0,162	0,189
9:St Gobain	0,200	-0,158	-0,164	-0,333	-0,537	0,345	0,210	-0,383	-0,346	0,322	0,430
10:Printer	0,226	-0,313	-0,141	-0,530	-0,421	0,171	-0,131	-0,340	-0,300	0,178	0,188
11:Torraspapel, SA	0,000	-0,384	0,351	0,141	-0,038	0,282	0,119	-0,279	-0,534	-0,252	0,732
12:Guarro Casas	-0,123	0,065	0,401	0,207	0,496	-0,338	-0,437	0,013	-0,120	-0,588	-0,102
13:Reno de Medic	0,279	0,105	-0,398	-0,328	-0,188	0,059	-0,242	-0,139	-0,003	0,289	-0,361
14:UQUIFA	-0,397	-0,522	0,582	-0,278	-0,083	-0,402	-0,290	-0,428	-0,412	-0,438	0,253
15:Squibb	-0,186	0,070	-0,362	0,085	-0,056	0,014	0,436	0,315	0,383	0,209	0,015
16:ICN	0,088	-0,239	-0,014	-0,269	-0,200	0,233	-0,182	0,093	-0,138	0,109	0,336
17:Merck	-0,154	0,223	-0,112	0,730	0,411	0,136	0,498	0,075	-0,106	-0,166	-0,079
18:Sanofi-Synth.	0,312	-0,074	-0,348	-0,116	-0,040	0,023	-0,031	0,575	0,680	0,391	-0,028
19:Novartis	0,053	-0,121	-0,297	-0,046	0,207	-0,355	-0,422	-0,038	0,274	0,446	-0,469
20:I.C.I	-0,144	0,006	0,325	-0,127	0,316	-0,323	-0,353	0,342	0,319	-0,295	-0,421
21:Kao	-0,275	-0,442	0,546	-0,444	-0,171	-0,401	-0,220	-0,113	0,140	-0,104	0,093
22:Solvay	0,430	0,302	-0,441	-0,054	-0,352	0,408	0,340	-0,185	-0,058	0,610	-0,143
23:Bayer	0,212	-0,133	-0,096	-0,208	-0,001	0,156	-0,092	0,530	0,021	0,051	-0,375
24:Henkel	0,431	0,625	-0,220	0,312	-0,082	0,626	0,578	0,003	-0,194	-0,019	0,290
25:Akzo Nobel	0,623	0,457	-0,358	0,015	-0,427	0,595	0,532	-0,199	-0,044	0,379	0,291
26:Basf	0,192	0,285	-0,566	-0,229	-0,305	0,155	0,003	-0,228	0,056	0,598	-0,191
27:Seat	-0,561	0,180	-0,100	0,538	0,510	-0,707	-0,360	0,141	0,705	0,046	-0,325

...!(continuación)



Caso	34:Pirelli	35:AMP	36:Gen. Cab	37:ABB	38:Aismalibar	39:Nestlé	40:Danone	41:Warner	42:Pirelli N	43:Freud.	44:G. Sans
28:Nissan	-0,397	0,059	0,023	0,198	0,605	-0,568	-0,494	0,081	0,166	-0,486	-0,446
29:Yamaha	0,005	0,384	-0,279	0,010	0,510	-0,057	-0,090	0,400	0,226	-0,374	-0,274
30:Irisbus	0,311	-0,170	0,473	-0,245	-0,384	0,228	-0,054	0,067	-0,022	0,109	0,074
31:Dynamit	0,348	0,447	-0,159	0,205	-0,305	0,707	0,793	-0,176	-0,351	0,122	0,423
32:Peguform	0,269	0,459	-0,465	0,319	-0,341	0,506	0,683	0,149	0,227	0,589	-0,025
33:Lear	-0,275	-0,345	0,573	-0,233	-0,162	-0,267	-0,158	-0,459	-0,386	-0,272	0,177
34:Pirelli Cables	0,129	0,129	-0,238	-0,290	-0,352	0,683	0,355	0,087	-0,170	0,180	0,245
35:AMP	-0,238	-0,332	-0,332	0,458	0,300	0,132	0,254	0,183	0,279	-0,001	-0,321
36:Bicc G.C	-0,290	0,458	-0,058	-0,058	0,034	-0,249	-0,298	-0,221	-0,359	-0,521	0,163
37:ABB Motores	-0,352	0,300	0,034	0,558	0,558	-0,048	-0,310	0,227	0,204	-0,189	-0,154
38:Aismalibar	0,683	0,132	-0,249	-0,048	-0,348	0,732	0,732	0,237	-0,360	0,137	-0,429
39:Nestlé	0,355	0,254	-0,298	0,119	-0,310	0,237	-0,003	-0,003	-0,269	0,233	0,385
40:Danone	0,087	0,183	-0,221	0,227	0,350	0,360	-0,269	0,526	0,526	-0,120	0,373
41:Warner Lambert	-0,170	0,279	-0,359	0,204	0,214	0,137	-0,269	0,526	0,526	0,325	-0,185
42:Pirelli Neum.	0,180	-0,001	-0,521	-0,189	-0,539	0,385	0,373	-0,120	0,325	0,050	-0,235
43:Freudenberg	0,245	-0,321	0,163	-0,154	-0,429	0,158	0,278	-0,185	-0,235	0,905	0,050
44:Grupo Sans	0,189	0,072	-0,528	-0,056	-0,404	0,122	0,278	-0,055	0,326	0,560	-0,125
45:Levi Strauss	0,164	0,058	-0,520	-0,092	-0,383	0,184	0,083	0,019	0,197	0,307	-0,316
46:Coats Fabra	0,214	-0,124	-0,373	-0,314	-0,252	0,184	0,378	-0,085	-0,176	0,307	-0,239
47:Armancell	0,043	-0,335	0,373	0,198	0,183	0,000	-0,191	-0,019	-0,432	-0,591	0,056
48:Autoliv Kle	-0,199	-0,373	0,799	-0,035	0,073	-0,197	-0,149	-0,199	-0,460	-0,574	0,316
49:Dana	0,187	0,089	-0,150	0,204	0,038	0,512	0,735	-0,233	-0,594	-0,122	0,112
50:Lafarge Texsa	-0,369	0,192	-0,098	0,256	0,314	-0,045	-0,130	0,580	0,299	0,095	-0,268
51:Iberpotash	-0,095	-0,392	0,247	-0,042	0,419	-0,153	-0,211	-0,020	-0,373	-0,595	0,149
52:Alcoa	0,280	-0,249	0,278	-0,137	-0,126	0,568	0,418	0,135	-0,497	-0,375	0,692
53:Binbo	-0,375	0,110	-0,108	0,261	0,422	-0,324	0,094	-0,037	0,064	-0,208	-0,407

.../(continuación)

Caso	45:Levi Strauss	46:Coats Fabra	47:Armaccell	48:Autoliv Kle	49:Dana	50: Texsa	51:Iberpotash	52:Alcoa	53:Bimbo	54:Hutchinson
1:Sony Esp.	-0,046	-0,152	-0,350	-0,060	-0,096	-0,493	0,168	0,129	-0,589	0,206
2:Braun	-0,162	-0,267	-0,463	-0,086	-0,120	-0,301	0,186	0,103	-0,471	0,226
3:Sharp	-0,180	-0,269	-0,469	-0,081	-0,139	-0,296	0,162	0,108	-0,493	0,234
4:Samsung	0,422	0,238	-0,128	-0,465	-0,463	-0,644	0,561	-0,361	-0,544	-0,089
5:Matsushita	0,304	0,161	-0,196	-0,438	-0,490	-0,622	0,286	-0,295	-0,553	0,076
6:HP	-0,540	-0,259	-0,164	0,382	0,445	-0,060	-0,090	0,289	0,146	0,100
7:BSN	0,056	0,506	0,352	-0,200	-0,034	0,160	-0,274	-0,302	0,266	-0,329
8:Rovira	0,044	0,510	0,339	-0,162	-0,014	-0,004	-0,304	-0,218	0,193	-0,404
9:St Gobain	0,143	0,059	-0,055	-0,186	-0,063	0,230	-0,219	-0,300	0,378	-0,323
10:Printer	0,054	0,499	0,327	-0,184	-0,036	-0,043	-0,287	-0,190	0,158	-0,401
11:Torraspapel, SA	-0,366	-0,417	-0,374	0,359	0,426	0,261	-0,160	0,425	0,610	-0,317
12:Guarro Casas	-0,703	-0,421	-0,282	0,498	0,542	-0,082	-0,126	0,595	0,031	0,363
13:Reno de Medic	0,325	0,737	0,411	-0,244	-0,420	-0,222	-0,049	-0,323	-0,391	-0,290
14:UQUJFA	-0,532	-0,462	-0,199	0,454	0,666	-0,075	-0,199	0,579	0,182	0,109
15:Squibb	0,224	0,040	0,244	-0,264	-0,290	0,136	0,172	-0,023	-0,086	0,308
16:ICN	-0,066	-0,092	-0,312	-0,044	0,083	-0,178	0,247	-0,102	0,458	-0,497
17:Merck	-0,064	-0,081	0,173	0,135	0,041	0,713	-0,037	0,106	0,111	0,514
18:Sanofi-Synthelabo	0,362	0,243	0,195	-0,203	-0,360	-0,380	0,109	-0,039	-0,233	-0,024
19:Novartis	0,406	0,304	0,247	-0,143	-0,296	-0,177	0,037	-0,018	-0,545	0,164
20:I.C.I	-0,205	-0,342	-0,213	-0,041	-0,078	-0,334	0,141	0,171	-0,269	0,095
21:Kao	-0,203	-0,335	-0,090	-0,141	0,294	-0,236	-0,259	0,074	0,009	0,129
22:Solvay	0,762	0,453	0,221	-0,292	-0,506	0,164	0,048	-0,649	-0,197	-0,277
23:Bayer	0,072	0,179	0,321	0,261	0,055	-0,099	0,354	0,133	0,004	0,160
24:Henkel	0,099	-0,110	-0,236	0,027	-0,211	0,302	0,035	-0,183	0,242	-0,277
25:Akzo Nobel	0,385	0,251	0,010	-0,315	-0,396	0,290	-0,362	-0,604	0,125	-0,309
26:Basf	0,565	0,323	-0,020	-0,379	-0,660	-0,074	0,100	-0,450	-0,372	-0,232
27:Seat	0,082	-0,026	-0,223	-0,157	-0,161	-0,335	0,193	-0,034	-0,588	0,351

.../...(continuación)

Caso	45:Levi's	46:Coats Fa.	47:Armcell	48:Autoliv	49:Dana	50:Lafarge	51:Iberpotash	52:Alcoa	53:Bimbo	54:Hutchinson
28:Nissan	-0,423	-0,328	-0,263	0,228	-0,008	-0,136	0,099	0,447	-0,301	0,294
29:Yamaha	-0,257	-0,362	-0,199	0,099	-0,253	-0,099	0,259	0,415	-0,109	0,219
30:Irisbus	0,126	-0,035	-0,181	0,050	0,013	-0,286	-0,090	-0,155	-0,061	-0,389
31:Dynamit	0,185	-0,002	-0,022	-0,164	-0,130	0,534	-0,072	-0,360	0,405	-0,266
32:Peguforn	0,683	0,507	0,278	-0,409	-0,558	0,268	0,106	-0,677	-0,190	-0,078
33:Lear	-0,320	-0,326	-0,113	0,185	0,377	-0,033	-0,292	0,298	0,071	0,052
34:Pirelli Cables	0,189	0,164	0,214	0,043	-0,199	0,187	-0,369	-0,095	0,280	-0,375
35:AMP	0,072	0,058	-0,124	-0,335	-0,373	0,089	0,192	-0,392	-0,249	0,110
36:Bicc General Cable	-0,528	-0,520	-0,373	0,373	0,799	-0,150	-0,098	0,247	0,278	-0,108
37:ABB Motores	-0,056	-0,092	-0,314	0,198	-0,035	0,204	0,256	-0,042	-0,137	0,261
38:Aismalibar	-0,404	-0,383	-0,252	0,183	0,073	0,038	0,314	0,419	-0,126	0,422
39:Nestlé	0,158	0,122	0,184	0,000	-0,197	0,512	-0,045	-0,153	0,568	-0,324
40:Danone	0,278	0,083	0,378	-0,191	-0,149	0,735	-0,130	-0,211	0,418	0,094
41:Warner Lambert	-0,055	0,019	-0,085	-0,019	-0,199	-0,233	0,580	-0,020	0,135	-0,037
42:Pirelli Neumáticos,	0,326	0,197	-0,176	-0,432	-0,460	-0,594	0,299	-0,373	-0,497	0,064
43:Freudenberg	0,905	0,560	0,307	-0,591	-0,574	-0,122	0,095	-0,595	-0,375	-0,208
44:Grupo Sans, Sara Lee	-0,125	-0,316	-0,239	0,056	0,316	0,112	-0,268	0,149	0,692	-0,407
45:Levi Strauss	0,579	0,579	0,338	-0,452	-0,619	-0,068	0,158	-0,622	-0,459	-0,141
46:Coats Fabra	0,338	0,663	0,663	-0,364	-0,468	-0,073	-0,001	-0,587	-0,410	-0,111
47:Armcell	-0,452	-0,364	-0,243	-0,243	-0,148	0,393	-0,182	-0,126	-0,076	0,262
48:Autoliv Kle	-0,619	-0,468	-0,148	0,523	0,523	0,124	-0,171	0,633	0,222	0,182
49:Dana	-0,068	-0,073	0,393	0,124	0,032	0,032	-0,105	0,432	0,512	0,064
50:Lafarge Texsa	0,158	-0,001	-0,182	-0,171	-0,105	-0,346	-0,346	0,158	0,383	0,412
51:Iberpotash	-0,622	-0,587	-0,126	0,633	0,432	0,158	-0,118	-0,118	-0,058	-0,204
52:Alcoa	-0,459	-0,410	-0,076	0,222	0,512	0,383	-0,058	0,281	0,281	0,279
53:Bimbo	-0,141	-0,111	0,262	0,182	0,064	0,412	-0,204	0,279	-0,278	-0,278

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 6.2. Historial de conglomeración del análisis cluster aplicado

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el cluster aparece por primera vez		Próxima etapa
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	8	10	.995	0	0	4
2	2	3	.987	0	0	6
3	5	42	.974	0	0	16
4	7	8	.959	0	1	26
5	43	45	.905	0	0	21
6	1	2	.881	0	2	9
7	24	31	.867	0	0	17
8	36	49	.799	0	0	23
9	1	27	.781	6	0	19
10	9	16	.747	0	0	40
11	13	46	.737	0	0	26
12	22	26	.736	0	0	30
13	40	50	.735	0	0	33
14	11	44	.732	0	0	20
15	17	37	.730	0	0	39
16	4	5	.721	0	3	28
17	24	25	.712	7	0	31
18	34	39	.683	0	0	31
19	1	38	.665	9	0	24
20	11	53	.651	14	0	40
21	32	43	.636	0	5	30
22	48	52	.633	0	0	32
23	14	36	.624	0	8	34
24	1	28	.613	19	0	38
25	20	21	.610	0	0	36
26	7	13	.593	4	11	37
27	41	51	.580	0	0	35
28	4	18	.574	16	0	41
29	6	33	.574	0	0	34
30	22	32	.565	12	21	45
31	24	34	.555	17	18	33
32	12	48	.546	0	22	42
33	24	40	.482	31	13	43
34	6	14	.457	29	23	42
35	23	41	.442	0	27	47
36	20	30	.432	25	0	49
37	7	47	.418	26	0	48

.../...(continuación)

38	1	29	.391	24	0	44
39	17	54	.388	15	0	46
40	9	11	.380	10	20	51
41	4	19	.367	28	0	44
42	6	12	.366	34	32	49
43	24	35	.304	33	0	45
44	1	4	.291	38	41	47
45	22	24	.274	30	43	48
46	15	17	.249	0	39	50
47	1	23	.145	44	35	50
48	7	22	.134	37	45	51
49	6	20	.133	42	36	52
50	1	15	.125	47	46	52
51	7	9	.076	48	40	53
52	1	6	-.061	50	49	53
53	1	7	-.182	52	51	0

Fuente: *Elaboración propia*



Número de Clusters	14: OÜIFA	33: Lear	0: Hewlett Packard	54: Hutchinsonson	37: ABB Motores	17: Merck	15: Squibb	51: IBERPOTASH	41: Warner Lambert	23: Bayer	19: Novartis	18: Sanofi-Synthelabo	42: Freim Neumáticos	5: Matsushita	4: Samsung	29: Yamaha	28: Nissan
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

.../... (continuación)

Número de Clusters	38: Aismalibar	27: Seat, SA	3: Sharp	2: Braun Esp.	1: Sony Esp.
1	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X

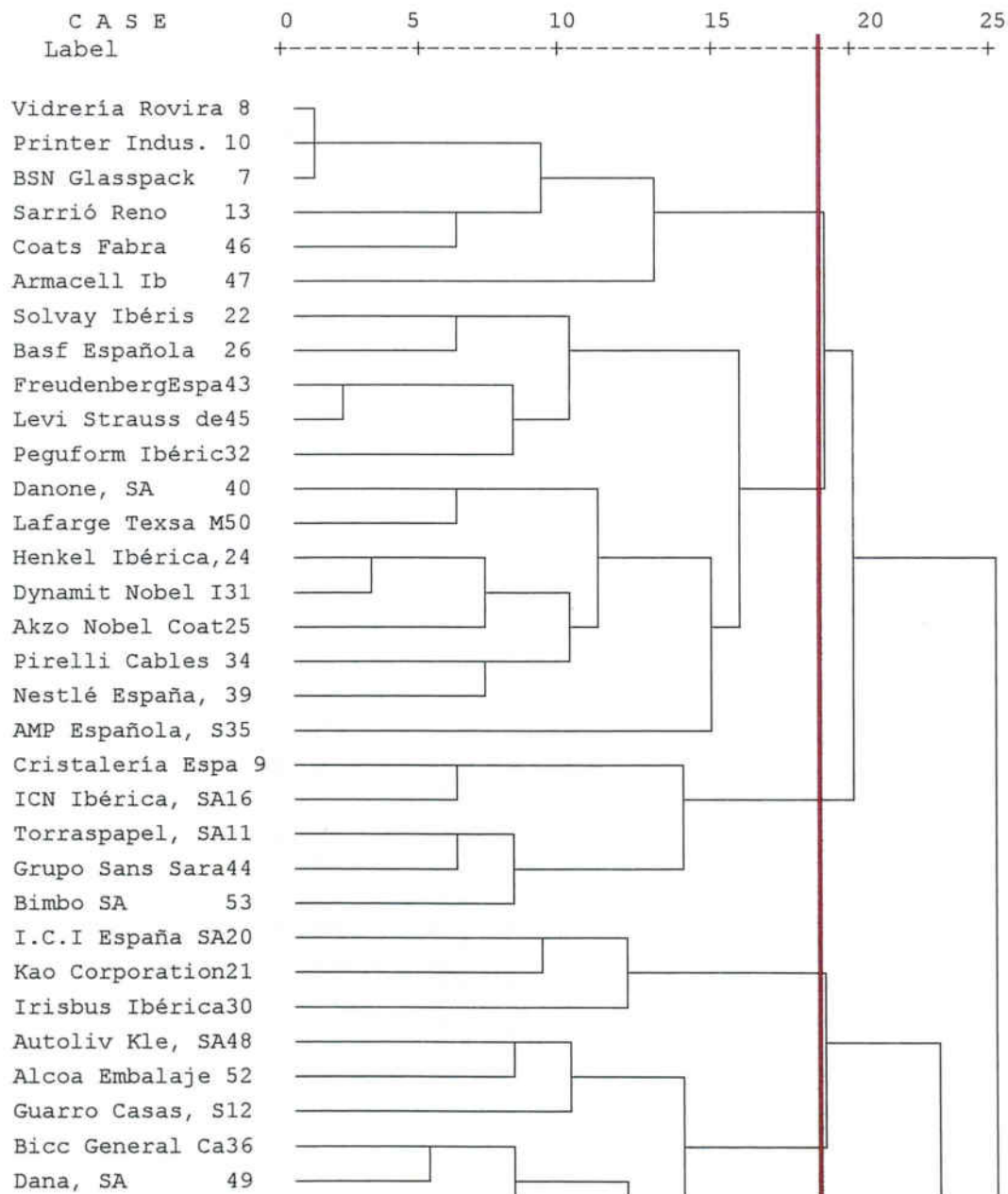
.../... (continuación)

## Anexo 6.4. Dendograma del análisis cluster jerárquico

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)

Rescaled Distance Cluster

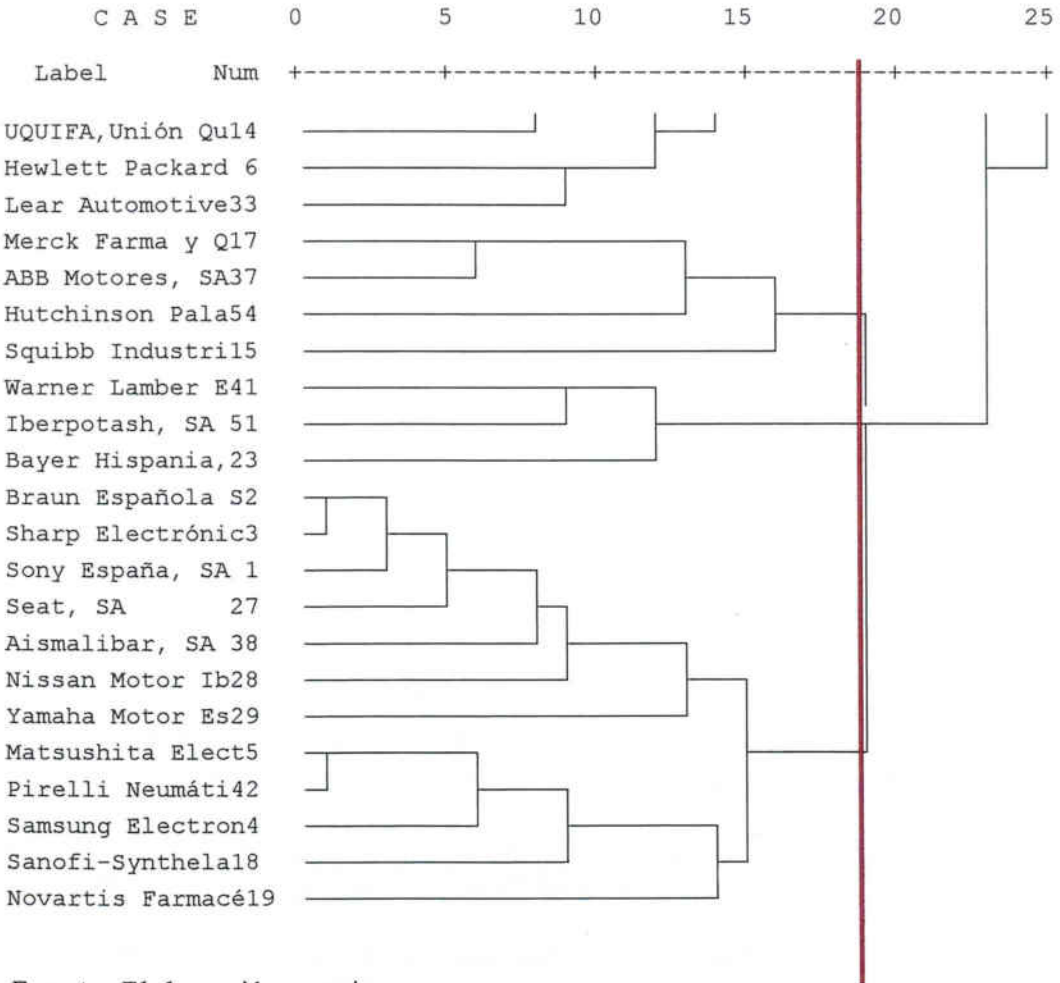
Combine



.../...(continuación)



\* \* \* \* \* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \*  
 \* \* \* \* \*



Fuente: Elaboración propia

## Bibliografía

- Alea, V., Guillén, M., Muñoz, C., Torrelles, E. y Viladomiu, N. (2000): *Estadística con SPSS v.10.0*, Publicacions de la Universitat de Barcelona.
- Arce, C. y Real, E. (2001): *Introducción al Análisis Estadístico con SPSS para Windows*, Promociones y Publicaciones Universitarias (PPU), Barcelona.
- Camacho Rosales, J. (2000): *Estadística con SPSS para Windows*, RAMA Editorial, Madrid.
- Cuadras, C.M., Fortiana, J. y Oliva, F. (1998): *Anàlisi de Dades Multivariants*, Publicació del Departament d'Estadística, Universitat de Barcelona.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- López, P. y Lozares, C. (2000): *Anàlisi Multivariable de Dades Estadístiques*, Col·lecció Materials Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions, Bellaterra.
- Vernon, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 89, pp. 190-207.
- Visauta Vinacua, B. (1998): *Análisis Estadístico con SPSS para windows. Estadística Multivariante*, MC Graw Hill, Madrid.
- Visauta Vinacua, B. (1997): *Análisis Estadístico con SPSS para Windows*, MC Graw Hill, Madrid.

## Capítulo

# 7

# Identificación y evolución de los roles estratégicos de las filiales industriales catalanas

## 7.1. Introducción

Una vez obtenidos, mediante la aplicación de la técnica multivariante cluster, los distintos conglomerados que agrupan los 54 casos objeto de investigación, en este capítulo se plantea explicar la tipología de los roles estratégicos que asumen las filiales de las multinacionales con presencia industrial en Cataluña, así como analizar su evolución y desarrollo a lo largo del tiempo. El desarrollo del capítulo es el siguiente. En primer lugar, se identifican las características principales de cada uno de los grupos

resultantes del análisis cluster, basándose únicamente en las variables empleadas, de manera que, se pueda definir, a grandes rasgos, los distintos tipos de rol estratégico de las filiales catalanas. En segundo lugar, se profundiza en dicha tipología, explicando de manera detallada cada uno de los roles, a través de la descripción cualitativa de las estrategias de las diversas empresas analizadas en la presente investigación. Y en tercer lugar, se analizan los roles estratégicos desde una perspectiva dinámica, examinando cuál ha sido la evolución de las filiales a lo largo del tiempo.

## **7.2. Interpretación e identificación de los clusters**

Un primer paso para identificar la tipología de los roles estratégicos de las filiales catalanas, consiste en interpretar los resultados hallados en el capítulo anterior, analizando las características de cada uno de los cuatro clusters obtenidos. En este sentido se pueden identificar cuatro roles estratégicos claramente diferenciados:

El grupo 1 corresponde a un **rol local con independencia dentro de la multinacional**; el grupo 2 a un **rol local dependiente de la estrategia internacional de la multinacional**; el grupo 3 a un **rol integrado dentro de la estrategia global de la multinacional**, y por último, el grupo 4 lo integran las empresas que asumen un **rol estratégico global**. La tabla 7.1 identifica las distintas empresas que componen cada uno de los roles estratégicos definidos.

La taxonomía que figura en esta tabla se ha construido a partir de los valores que adoptan (de forma mayoritaria) las variables que se consideran para cada uno de los conglomerados, aspecto que se expone a continuación.

**Tabla 7.1. Roles estratégicos y empresas multinacionales con filiales en Cataluña (2000)**

Rol estratégico	Filiales
<b>Rol local dependiente</b>	AMP Española, SA; Lafarge Texsa Morteros, SA; Danone, SA; Nestlé España, SA; Pirelli Cables y Sistemas, SA; Akzo Nobel Coatings, SA; Dynamit Nobel Ibérica, SA; Henkel Ibérica, SA; Levi Strauss España, SA; Freudenberg España SA; Peguform Ibérica, SL; Basf Española,SA; Solvay Ibérica,SA; Armacell Iberia,SA;Coats Fabra,SA; Sarrió Reno Medici,SA; Printer Industria Gráfica,SA; Vidrería Rovira,SA; BSN Glasspack ,SA .
<b>Rol local independiente</b>	Bimbo, SA ; Grupo Sans Sara Lee ; Torraspapel SA; ICN Ibérica SA; Cristalería Española Saint Gobain.
<b>Rol integrado en la estrategia global</b>	Hutchinson Palamós, SA; ABB Motores, SA ; Merck Farma y Química,SA; Squibb Industria Farmacéutica, SA; Iberpotash,SA; Warner Lambert España,SA; Bayer Hispania,SA; Novartis Farmacéutica, SA; Sanofi-Synthelabo, SA; Pirelli Neumáticos, SA; Matsushita Electric España, SA; Samsung Electronics, SA; Yamaha Motor España, SA; Nissan Motor Ibérica, SA; Aismalibar, SA; SEAT, SA; Sharp Electrónica Española,SA; Braun Española,SA; Sony Española, SA.
<b>Rol estratégico global</b>	Irisbus Ibérica, SA; Kao Corporation, SA ; I.C.I España, SA; Autoliv Kle, SA; Guarro Casas, SA; Dana, SA. Bicc General Cable, SA; UQUIFA, SA; Lear Automotive (EEDS) Spain, SL; Hewlett Packard Española, SA; Alcoa Embalaje Flexible, SA.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, si analizamos el **destino de la producción** (ver tabla 7.2), se observa que el 80% de las filiales que asumen un rol local independiente exportan a países cercanos a la península; en concreto, 4 empresas de un total de 5 (*Torraspapel*, *Bimbo*, *ICN Ibérica* y *Grupo Sans Sara LEE*). Por otro lado, el 83% de las filiales que dirigen la producción a la Península Ibérica cuentan con un rol local dependiente y el 47% de las filiales que tienen rol integrado exportan a toda Europa (9 empresas de un total de 19). Por último, el 81% de las filiales con rol global exportan a países de todo el mundo, (*Hewlett Packard*, *Uquifa*, *ICI España*, *Irisbus Ibérica*, *General Cable*, *Autoliv Kle*, *Dana* y *Guarro Casas*).

**Tabla 7.2. Tabla de contingencia: rol estratégico-destino producción (2000)**

Rol			Destino de la producción				Total
			Península Ibérica	Países cercanos Península	Toda Europa	Países del mundo	
	Rol global	Recuento % de rol % destino			2 18.2% 16.7%	9 81.8% 60.0%	11 100.0% 20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento % de rol % destino		5 26.3% 23.8%	9 47.4% 75.0%	5 26.3% 33.3%	19 100.0% 35.2%
	Rol local con independencia	Recuento % rol % destino	1 20.0% 16.7%	4 80.0% 19.0%			5 100.0% 9.3%
	Rol local dependiente	Recuento % de rol % destino	5 26.3% 83.3%	12 63.2% 57.1%	1 5.3% 8.3%	1 5.3% 6.7%	19 100.0% 35.2%
<b>Total</b>		Recuento % de rol % destino	6 11.1% 100.0%	21 38.9% 100.0%	12 22.2% 100.0%	15 27.8% 100.0%	54 100.0% 100.0%

Fuente: Elaboración propia

En referencia al **porcentaje de producción exportada**, en la tabla 7.3 se observa como ninguna de las filiales con rol local, tanto independiente como dependiente, exportan más del 50% de su producción, predominando en este último rol el número de empresas (14) que exportan menos de un 25%; es el caso de *Solvay Ibérica*, *Henkel Ibérica*, *Pirelli Cables*, *Dynamit Nobel*, y *Lafarge Texsa Morteros*.

Por otro lado, en el rol integrado prevalecen las empresas que exportan más de la mitad de su producción (78,9%), mientras que para las empresas que presentan un rol global, el porcentaje de exportación varía, ya que 7 de ellas exportan más de un 50% ( caso de *Kao Corporation*, *Lear Automotive*, *Alcoa Embalaje Flexible*, *Uquifa*, *Guarro Casas*, *ICI* e *Irisbus*)

pero también hay 4 empresas cuya exportación es inferior al 50% (*Dana, Autoliv Kle, General Cable y Hewlett Packard*<sup>1</sup>).

**Tabla 7.3. Tabla de contingencia rol estratégico-porcentaje exportación (2000)**

			Porcentaje exportación			Total
			Menos del 25%	> 25% y < 50%	Más del 50%	
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	2	2	7	11
		% de Rol	18.2%	18.2%	63.6%	100.0%
		% exportac.	10.0%	16.7%	31.8%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento	2	2	15	19
		% de Rol	10.5%	10.5%	78.9%	100.0%
		% exportac.	10.0%	16.7%	68.2%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	2	3		5
		% de Rol	40.0%	60.0%		100.0%
		% exportac.	10.0%	25.0%		9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	14	5		19
		% de Rol	73.7%	26.3%		100.0%
		% exportac.	70.0%	41.7%		35.2%
<b>Total</b>	Recuento	20	12	22	54	
	% de Rol	37.0%	22.2%	40.7%	100.0%	
	% exportac.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en relación al **grado de especialización** de la filial catalana (tabla 7.4), se observa que el 80% de las filiales con rol local

<sup>1</sup> *Hewlett Packard* hasta mediados de los 90 fabricaba en Sant Cugat (Barcelona) el 100% de las impresoras *Deskjet* y de gran formato (*Plotters*) destinadas al mercado europeo. En aquel momento la filial catalana presentaba porcentajes de exportación de su producción muy superiores al 50%. Sin embargo, en el año 2000 la situación cambia, ya que subcontrata la mayoría de la producción a empresas situadas en la Europa del Este (*contractmanufacturers*), mucho más competitivas en costes. Por tanto, *HP* pasa a fabricar en el 2000 tan sólo el 5% de las impresoras *Deskjet* y el 12% de los *Plotters* obtenidos en Europa y en el 2001 elimina prácticamente su actividad de fabricación, reservando tan sólo una pequeña parte para implementar nuevos productos y otras innovaciones que luego serán transferidas a las empresas subcontratadas. En consecuencia, actualmente *HP* presenta un porcentaje de exportación nulo, ya que la fabricación de los productos destinados a Europa no se realiza en la filial catalana sino desde los *contractmanufacturers* de Europa del este.

independiente fabrican muchas gamas de productos, y por tanto, se encuentran muy poco especializadas (*Saint Gobain Cristalera, Bimbo, Torraspapel* y *Grupo Sans*). Por otra parte, en las filiales con rol local dependiente, a pesar de que en ellas predomina la escasa especialización (73,7%), un 21,1% presenta un cierto grado de especialización, (es el caso de *Sarrio Reno de Medici, Henkel Ibérica, Basf Española* y *Coats Fabra*). Por el contrario, las filiales con rol integrado (un 78,9%) se encuentran fuertemente especializadas, fabricando muy pocas líneas de productos. Por último, las filiales con rol global, o bien se encuentran altamente especializadas o bien se sitúan en el otro extremo y fabrican muchas familias de productos. En la primera situación se encuentra el 45,5% de las empresas (*Hewlett Packard, Guarro Casas, ICI España, Autoliv Kle* y *Alcoa Embalaje Flexible*). El segundo grupo comprende el 54,5% de las empresas y lo integran *Uquifa, Kao, Irisbus, Dana, General Cable* y *Lear Automotive*.

**Tabla 7.4. Tabla de contingencia: rol estratégico-especialización productiva (2000)**

		Especialización productiva			Total	
			Pocas gamas	Cierta especialización		Muchas gamas
<b>Rol</b>	Rol Global	Recuento	5		6	11
		% de rol	45.5%		54.5%	100.0%
		% especialización	23.8%		25.0%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento	15	4		19
		% de rol	78.9%	21.1%		100.0%
		% especialización	71.4%	44.4%		35.2%
	Rol local con independencia	Recuento		1	4	5
		% de rol		20.0%	80.0%	100.0%
		% especialización		11.1%	16.7%	9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	1	4	14	19
		% de rol	5.3%	21.1%	73.7%	100.0%
		% especialización	4.8%	44.4%	58.3%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	21	9	24	54
		% de rol	38.9%	16.7%	44.4%	100.0%
		% especialización	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia



La situación de las **duplicidades productivas** de las filiales catalanas respecto a las otras filiales europeas del grupo multinacional se muestra en la tabla 7.5. Cuando se considera el rol local independiente se detectan elevadas duplicidades en el 60% de los casos, y en sentido inverso pocas duplicidades para el 40% restante. Por su parte, entre las empresas que tienen un rol local dependiente predominan claramente las duplicidades dentro del grupo multinacional (94,7%) y tan sólo *AMP Española* presenta pocas duplicidades en Europa. Por el contrario, cuando se considera el rol integrado no se detecta ninguna empresa que cuente con elevadas duplicidades, sino que la mayoría presentan duplicidades moderadas (42,1%), caso de las filiales de los laboratorios farmacéuticos (*Sanofi-Synthelabo*, *Merck*, *Squibb*, *Novartis*), o duplicidades nulas (57,9%), situación que afecta a las empresas de los sectores de los electrodomésticos y automoción ( como *SEAT*, *Nissan Motor Ibérica*, *Braun* o *Sony*). Por último, las filiales con rol global se caracterizan por presentar duplicidades muy elevadas (36,4%), o bien por no presentar ninguna (45,5%).

**Tabla 7.5. Tabla de contingencia: rol estratégico-duplicidades productivas (2000)**

		Duplicidades productivas en Europa			Total	
		Elevadas	Pocas	Ninguna		
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	4	2	5	11
		% de rol	36.4%	18.2%	45.5%	100.0%
		% duplicidades	16.0%	15.4%	31.3%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento		8	11	19
		% de rol		42.1%	57.9%	100.0%
		% duplicidades		61.5%	68.8%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	3	2		5
		% de rol	60.0%	40.0%		100.0%
		% duplicidades	12.0%	15.4%		9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	18	1		19
		% de rol	94.7%	5.3%		100.0%
		% duplicidades	72.0%	7.7%		35.2%
<b>Total</b>	Recuento	25	13	16	54	
	% de rol	46.3%	24.1%	29.6%	100.0%	
	% duplicidades	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7.6 aporta información sobre el **grado de madurez** de los productos fabricados según el rol estratégico. En ella se observa que para todos los roles estratégicos de las filiales catalanas predomina la obtención de productos maduros. Esta situación afecta al 80% de las empresas que asumen un rol local independiente (caso de *Cristalería Saint Gobain*, *ICN*, *Torraspapel* y *Grupo Sans Sara Lee*) y al 73,7% de las que tienen un rol local dependiente (destacan *Freudenberg telas sin tejer*, *Printer Industria Gráfica*, *Akzo Nobel* y *Vidriería Rovira*). Por otro lado, mientras que un 42,1% de las filiales con rol integrado en la estrategia global fabrican una mezcla de productos jóvenes y maduros -como *Aismalibar*, *Warner Lambert*, *Yamaha* y *Sanofi-Synthelabo*-, se detecta una mayor proporción de filiales con rol global que también los produce (72,7%). Este grupo lo componen *Hewlett Packard*, *Guarro Casas*, *Uquifa*, *ICI*, *Lear Automotive*, *Dana*, *Autoliv Kle* y *Kao Corporation*.

**Tabla 7.6. Tabla de contingencia: rol estratégico-madurez del producto fabricado (2000)**

		Madurez producto			Total	
		Maduros	Mezcla: jóvenes y maduros	Jóvenes		
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	2	8	1	11
		% de rol	18.2%	72.7%	9.1%	100.0%
		% de madurez	6.9%	40.0%	20.0%	20.4%
	Rol integrado en estrategia global	Recuento	9	8	2	19
		% de rol	47.4%	42.1%	10.5%	100.0%
		% de madurez	31.0%	40.0%	40.0%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	4	1		5
		% de rol	80.0%	20.0%		100.0%
		% de madurez	13.8%	5.0%		9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	14	3	2	19
		% de rol	73.7%	15.8%	10.5%	100.0%
		% de madurez	48.3%	15.0%	40.0%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	29	20	5	54
		% de rol	53.7%	37.0%	9.3%	100.0%
		% de madurez	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En referencia al nivel de **estandarización de los procesos y productos**, la 7.7 refleja como las más estandarizadas son las filiales con rol local dependiente (63,2%). Le siguen las empresas con rol integrado en la

estrategia global: un 47,4% presenta una elevada estandarización, mientras que el 36,8% cuenta con una estandarización de procesos y productos moderada. Por su parte, las filiales con rol local independiente muestran un grado de estandarización media y baja ( en ambos casos 40%). Y por último, las filiales con rol global (63,6%) son las que presentan de forma mayoritaria un nivel bajo de estandarización productiva. Este grupo lo componen *Hewlett Packard, Uquifa, Dana, Alcoa, General Cable, Irisbus y Autoliv Kle.*

**Tabla 7.7. Tabla de contingencia: rol estratégico- estandarización de procesos y productos (2000)**

		Estandarización de procesos y productos				Total
			Elevada	Media	Baja	
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	1	3	7	11
		% de rol	9.1%	27.3%	63.6%	100.0%
		% estandarización	4.3%	16.7%	53.8%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento	9	7	3	19
		% de rol	47.4%	36.8%	15.8%	100.0%
		% estandarización	39.1%	38.9%	23.1%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	1	2	2	5
		% de rol	20.0%	40.0%	40.0%	100.0%
		% estandarización	4.3%	11.1%	15.4%	9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	12	6	1	19
		% de rol	63.2%	31.6%	5.3%	100.0%
		% estandarización	52.2%	33.3%	7.7%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	23	18	13	54
		% de rol	42.6%	33.3%	24.1%	100.0%
		% estandarización	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: *Elaboración propia*

La tabla 7.8 muestra el **grado de dependencia de los inputs** de la filial catalana con respecto al resto del grupo multinacional. Se puede observar como predomina una gran autonomía en el suministro de materias primeras en los roles local independiente y dependiente (80% y 68,4% respectivamente), así como en el rol global (72,7%). Por el contrario, en las filiales con rol integrado dentro de la estrategia global de la multinacional, el 47,4% presenta un nivel de dependencia moderada y el 26,3% bastante elevada; este último porcentaje corresponde a empresas tanto del sector de

los electrodomésticos y material eléctrico (*Braun Española, Sharp Electrónica y Aismalibar*), como de la automoción (*Nissan Motor Ibérica y Yamaha Motor España*).

**Tabla 7.8. Tabla de contingencia: Rol estratégico-dependencia de los inputs (2000)**

		Dependencia inputs			Total	
			Elevada	Media		Baja
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	1	2	8	11
		% de rol	9.1%	18.2%	72.7%	100.0%
		% dependencia	9.1%	15.4%	26.7%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento	5	9	5	19
		% de rol	26.3%	47.4%	26.3%	100.0%
		% dependencia	45.5%	69.2%	16.7%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento		1	4	5
		% de rol		20.0%	80.0%	100.0%
		% dependencia		7.7%	13.3%	9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	5	1	13	19
		% de rol	26.3%	5.3%	68.4%	100.0%
		% dependencia	45.5%	7.7%	43.3%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	11	13	30	54
		% rol	20.4%	24.1%	55.6%	100.0%
		% dependencia	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, las tablas siguientes muestran el tipo de **actividad de investigación y desarrollo** llevada a cabo por las filiales catalanas. En la 7.9 se observa que todas las filiales, con independencia de los roles definidos, realizan **actividades de soporte técnico e innovación de proceso**. Ahora bien se han detectado 6 empresas, que representan el 31,6% de las filiales con rol local dependiente, que no cuentan con este tipo de actividad. Se trata de *BSN Glaspack España, Sarrío Reno de Medici, Vidriería Rovira, Printer Industria Gráfica, Armacell Ibérica y Coats Fabra*.

En relación a la **actividad de desarrollo adaptativo** (ver tabla 7.10), se ha detectado como el 52,6% de las filiales de rol local dependiente no realizan este tipo de actividad (éstas son las seis empresas mencionadas en el párrafo anterior más las químicas *Solvay Ibérica y Basf Española* y las textiles *Freudenberg telas sin tejer y Levi Strauss*). Por otro lado,

mientras que el 100% de las empresas con rol global sí desempeñan actividades de desarrollo adaptativo, el porcentaje es algo inferior en las filiales con rol integrado (78,9%) y con rol local independiente (60%).

**Tabla 7.9. Tabla de contingencia rol estratégico-soporte técnico (2000)**

		Soporte técnico, innovación de proceso		Total	
		No	Sí		
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento		11	11
		% de rol		100.0%	100.0%
		% soporte técnico		22.9%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento		19	19
		% de rol		100.0%	100.0%
		% soporte técnico		39.6%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento		5	5
		% de rol		100.0%	100.0%
		% soporte técnico		10.4%	9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	6	13	19
		% de rol	31.6%	68.4%	100.0%
		% soporte técnico	100.0%	27.1%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	6	48	54
		% de rol	11.1%	88.9%	100.0%
		% de soporte técnico	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.10. Tabla de contingencia: rol estratégico-desarrollo adaptativo (2000)**

		Desarrollo adaptativo		Total	
		No	Sí		
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento		11	11
		% de rol		100.0%	100.0%
		% Des. adaptativo		28.9%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento	4	15	19
		% de rol	21.1%	78.9%	100.0%
		% Des. adaptativo	25.0%	39.5%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	2	3	5
		% de rol	40.0%	60.0%	100.0%
		% Des. adaptativo	12.5%	7.9%	9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	10	9	19
		% de rol	52.6%	47.4%	100.0%
		% Des. adaptativo	62.5%	23.7%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	16	38	54
		% de rol	29.6%	70.4%	100.0%
		% Des. adaptativo	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7.11 muestra la situación sobre las **actividades de desarrollo genérico**. En ella se advierte como un 72,7% de las filiales con rol global desempeñan este tipo de tarea investigadora (son todas las empresas que ocupan este rol a excepción de *ICI, Kao e Irisbus*), y en menor proporción, un 52,6% de las que desempeñan un rol integrado en la estrategia global (por ejemplo, todas las empresas pertenecientes a los sectores del material eléctrico, electrodomésticos y automoción). Por el contrario, no llevan a cabo esta actividad un 94,7% de las filiales con rol local dependiente y un 80% de las filiales con rol local independiente.

**Tabla 7.11. Tabla de contingencia: rol estratégico-desarrollo genérico (2000)**

Rol		Desarrollo genérico		Total	
		No	Si		
Rol	Rol global	Recuento	3	8	11
		% de rol	27.3%	72.7%	100.0%
		% Des. genérico	8.8%	40.0%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento	9	10	19
		% de rol	47.4%	52.6%	100.0%
		% Des. genérico	26.5%	50.0%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	4	1	5
		% de rol	80.0%	20.0%	100.0%
		% Des. genérico	11.8%	5.0%	9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	18	1	19
		% de rol	94.7%	5.3%	100.0%
		% Des. genérico	52.9%	5.0%	35.2%
Total	Recuento	34	20	54	
	% de rol	63.0%	37.0%	100.0%	
	% Des. genérico	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: *Elaboración propia*

Por último, la tabla 7.12 refleja claramente que la mayoría de empresas no llevan a cabo actividades de **investigación aplicada**, a excepción de dos empresas, *Lear Automotive* y *Hewlett Packard* que actúan en el sector del material eléctrico y de la informática respectivamente, perteneciendo ambas al rol global y significando un 18,2% de dicho grupo estratégico.

**Tabla 7.12. Tabla de contingencia: rol estratégico-investigación aplicada (2000)**

Rol	Investigación aplicada	Investigación aplicada		Total
		No	Sí	
Rol global	Recuento	9	2	11
	% de rol	81.8%	18.2%	100.0%
	% Inv. aplicada	17.3%	100.0%	20.4%
Rol integrado en la estrategia global	Recuento	19		19
	% de rol	100.0%		100.0%
	% Inv. aplicada	36.5%		35.2%
Rol local con independencia	Recuento	5		5
	% de rol	100.0%		100.0%
	% Inv. aplicada	9.6%		9.3%
Rol local dependiente	Recuento	19		19
	% de rol	100.0%		100.0%
	% Inv. aplicada	36.5%		35.2%
<b>Total</b>	Recuento	52	2	54
	% de rol	96.3%	3.7%	100.0%
	% Inv. aplicada	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

La información sobre el **porcentaje de personal dedicado a actividades de I+D**, se muestra en la tabla 7.13. Se observa que las empresas que ostentan un rol local, tanto independiente como dependiente, son las que menos personas implican en esta actividad; en concreto, el 80% de las filiales con estos roles ocupan menos del 3% de su plantilla en la I+D, caso de *Torraspapel*, *ICN* o *Bimbo* en el caso de rol local independiente, y *Nestlé*, *Pirelli Cables*, *Henkel Ibérica*, *Vidrería Rovira* o *Freudenberg Telas sin tejer*, para las filiales con un rol local dependiente. En cambio, las empresas con un rol integrado y, en mayor medida, con un rol global son las que ocupan más personas en tareas de I+D. Concretamente, un 36% de las empresas con rol estratégico global tienen más de un 10% de su plantilla dedicada a actividades de investigación y desarrollo (*Hewlett Packard*, *Uquifa*, *ICI* y *Kao Corporation*).

**Tabla 7.13. Tabla de contingencia: rol estratégico-porcentaje personal I+D (2000)**

			% Personal I+D				Total
			Menos de 3%	Entre 3% y 5%	Entre 5% y 10%	Más de 10%	
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento % de rol % Pers. I+D	3 27.3% 9.7%	2 18.2% 28.6%	2 18.2% 20.0%	4 36.4% 66.7%	11 100.0% 20.4%
	Rol integrado en la estrategia Global	Recuento % de rol % Pers. I+D	9 47.4% 29.0%	3 15.8% 42.9%	5 26.3% 50.0%	2 10.5% 33.3%	19 100.0% 35.2%
	Rol local con independencia	Recuento % de rol % Pers. I+D	4 80.0% 12.9%		1 20.0% 10.0%		5 100.0% 9.3%
	Rol local dependiente	Recuento % de rol % Pers. I+D	15 78.9% 48.4%	2 10.5% 28.6%	2 10.5% 20.0%		19 100.0% 35.2%
<b>Total</b>		Recuento % de rol % Pers. I+D	31 57.4% 100.0%	7 13.0% 100.0%	10 18.5% 100.0%	6 11.1% 100.0%	54 100.0% 100.0%

Fuente: Elaboración propia

En cuarto lugar, y en referencia al **grado de autonomía de decisión** de las filiales catalanas, la tabla 7.14 muestra que en el ámbito de **la producción**, las filiales con rol local independiente y rol global son las que cuentan con mayor libertad de decisión (un 100% y un 72,7% de empresas respectivamente), mientras que el 100% de las filiales con rol integrado y el 68,4% de las que tienen un rol local dependiente presentan una libertad supeditada al control de la matriz. En este sentido, cabe señalar que las filiales con un rol local dependiente pertenecientes a los sectores de la química, alimentación, textil y confección, material de construcción y papel y cartón, y las filiales con rol estratégico integrado que pertenecen al sector de los electrodomésticos, de la farmacia, del material eléctrico, de la automoción y del caucho y neumáticos, son las que presentan, en mayor medida, una libertad productiva supeditada al control y coordinación de los respectivos grupos multinacionales.



**Tabla 7.14. Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía de la producción (2000)**

		Autonomía de la producción			Total	
			Mucha libertad	libertad supeditada	Poca libertad	
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	8	3		11
		% de rol	72.7%	27.3%		100.0%
		% A. producción	50.0%	8.6%		20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento		19		19
		% de rol		100.0%		100.0%
		% A. producción		54.3%		35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	5			5
		% de rol	100.0%			100.0%
		% A. producción	31.3%			9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	3	13	3	19
		% de rol	15.8%	68.4%	15.8%	100.0%
		% A. producción	18.8%	37.1%	100.0%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	16	35	3	54
		% de rol	29.6%	64.8%	5.6%	100.0%
		% A. producción	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al grado de **autonomía en el área del marketing** las filiales que presentan una clara libertad de decisión son, por un lado, las que tienen el rol local independiente (el 100% de las empresas del grupo), y por otro, las que asumen un rol global (el 72,7%) (tabla 7.15). Por el contrario, el 100% de las filiales con rol integrado presentan una autonomía comercial supeditada a la multinacional. También la empresa con un rol local dependiente tiene coartada su autonomía, aunque en menor medida que las anteriores, como lo refleja el hecho de que un 15,8% de las empresas que desarrollan este rol disponen de mucha libertad - es el caso de *BSN Glasspack*, *Vidrería Rovira* y *Printer Industria Gráfica*.

**Tabla 7.15. Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía de marketing (2000)**

		Autonomía de marketing			Total
			Mucha libertad	Libertad supeditada	
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	8	3	11
		% de rol	72.7%	27.3%	100.0%
		% A. marketing	50.0%	8.3%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento		19	19
		% de rol		100.0%	100.0%
		% A. marketing		52.8%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento	5		5
		% de rol	100.0%		100.0%
		% A. marketing	31.3%		9.3%
	Rol local dependiente	Recuento	3	14	2
		% de rol	15.8%	73.7%	10.5%
		% A. marketing	18.8%	38.9%	100.0%
<b>Total</b>	Recuento	16	36	2	
	% de rol	29.6%	66.7%	3.7%	
	%A. marketing	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en relación a la **autonomía de I+D** (ver tabla 7.16), las filiales que cuentan con mayor libertad son las de carácter global (54,5%); se trata de *Hewlett Pakcard*, *Uquifa*, *Lear Automotive*, *Alcoa Embalaje Flexible*, *General Cable* y *Dana*. A continuación se sitúan las empresas con roles integrado y local independiente (el 63% y 60% de las empresas de cada grupo manifiestan tener una autonomía supeditada al resto de la multinacional). Y por último, nos encontramos con las filiales con rol local dependiente, de las cuales el 68,4% manifiestan tener muy poca libertad de actuación en el ámbito de la I+D.

**Tabla 7.16. Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía de I+D (2000)**

		Autonomía de I+D			Total	
			Mucha libertad	Libertad supeditada	Poca libertad	
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento % de rol % A. I+D	6 54.5% 100.0%	4 36.4% 16.0%	1 9.1% 4.3%	11 100.0% 20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento % de rol % de A. I+D		12 63.2% 48.0%	7 36.8% 30.4%	19 100.0% 35.2%
	Rol local con independencia	Recuento % de rol % A. I+D		3 60.0% 12.0%	2 40.0% 8.7%	5 100.0% 9.3%
	Rol local dependiente	Recuento % de rol % de A. I+D		6 31.6% 24.0%	13 68.4% 56.5%	19 100.0% 35.2%
<b>Total</b>		Recuento % de rol % de A.I+D	6 11.1% 100.0%	25 46.3% 100.0%	23 42.6% 100.0%	54 100.0% 100.0%

Fuente: Elaboración propia

Las filiales catalanas disponen de muy poca **autonomía financiera**, como se refleja en la tabla 7.17. Como se puede observar, las únicas filiales que disponen de cierto de maniobra en el ámbito financiero son las empresas con rol global (45,5%); es el caso de *ICI España*, *Kao Corporation*, *Irisbus*, *Lear Automotive* y *General Cable*.

**Tabla 7.17. Tabla de contingencia: rol estratégico-autonomía financiera (2000)**

		Autonomía financiera			Total
			Gran libertad	Control de matriz	
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	5	6	11
		% de rol	45.5%	54.5%	100.0%
		% A. financiera	100.0%	12.2%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento		19	19
		% de rol		100.0%	100.0%
		% A. financiera		38.8%	35.2%
	Rol local con independencia	Recuento		5	5
		% de rol		100.0%	100.0%
		% A. financiera		10.2%	9.3%
	Rol local dependiente	Recuento		19	19
		% de rol		100.0%	100.0%
		% A. financiera		38.8%	35.2%
<b>Total</b>		Recuento	5	49	54
		% de rol	9.3%	90.7%	100.0%
		% A. financiera	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

La información sobre la variable **sede regional**, se ilustra en la tabla 7.18. Se observa que ninguna de las que filiales que asumen un rol local, ya sea independiente o dependiente, presentan ningún tipo de responsabilidad funcional a nivel de corporación multinacional. No obstante, el 45,5% de las empresas con rol global sí que tienen concentradas todas las funciones de una determinada unidad de negocio (*Hewlett Packard, Uquifa, Dana, Lear Automotive y General Cable*), y un 36,4% tienen centralizada algunas de ellas a escala corporativa (*Kao, Autoliv Kle, Guarro Casas e Irisbus Ibérica*). Además, encontramos dos filiales con rol integrado en la estrategia global que también cuentan con ciertas responsabilidades funcionales a nivel de grupo multinacional (*Hutchinson Palamós y Bayer Hispania*).

**Tabla 7.18. Tabla de contingencia: Rol estratégico-sede regional (2000)**

		Sede regional			Total	
		No	Alguna función centralizada	Todas las funciones		
<b>Rol</b>	Rol global	Recuento	2	4	5	11
		% de rol	18.2%	36.4%	45.5%	100.0%
		% Sede	4.7%	66.7%	100.0%	20.4%
	Rol integrado en la estrategia global	Recuento	17	2		19
% de rol		89.5%	10.5%		100.0%	
% de Sede		39.5%	33.3%		35.2%	
Rol local con independencia	Recuento	5			5	
	% de rol	100.0%			100.0%	
	% de Sede	11.6%			9.3%	
Rol local dependiente	Recuento	19			19	
	% de rol	100.0%			100.0%	
	% de Sede	44.2%			35.2%	
<b>Total</b>		Recuento	43	6	5	54
		% de rol	79.6%	11.1%	9.3%	100.0%
		% de Sede	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Descripción de la tipología de roles estratégicos

Una vez examinados los valores que adoptan las distintas variables utilizadas en el análisis cluster para cada uno de los grupos estratégicos identificados, este apartado tiene como propósito describir los distintos tipos de roles estratégicos que asumen las filiales catalanas. En consecuencia, se procede a explicar cada uno de los cuatro roles (local independiente, local dependiente, integrado y global) siguiendo las tres dimensiones comprendidas en el modelo analítico planteado en el cuarto capítulo.

En primer lugar, **las filiales con rol local independiente** se caracterizan por dirigir su producción básicamente a la Península Ibérica y a países cercanos a ésta, siempre con un porcentaje de exportación inferior al 50%. Por otro lado, estas empresas se encuentran poco especializadas, fabricando distintas familias de productos destinados al mercado

doméstico. Las multinacionales a las que pertenecen estas filiales suelen presentar considerables duplicidades productivas en Europa. Asimismo, las filiales catalanas obtienen productos de carácter maduro, con procesos productivos y productos de baja o moderada estandarización y disponen de una gran autonomía para el aprovisionamiento de sus *inputs*.

En cuanto a la actividad de I+D, estas empresas realizan únicamente innovación ligada a los procesos productivos y al desarrollo adaptativo de los productos a los mercados locales. La plantilla dedicada a este tipo de actividades no excede del 3% del total.

Por otra parte, son empresas que cuentan con una elevada autonomía en los ámbitos productivo y comercial, mientras que a nivel tecnológico y financiero se ven supeditadas a las directrices de la multinacional. Además, no ostentan ninguna responsabilidad funcional en el ámbito europeo de la multinacional.

En segundo lugar, las filiales con **rol local dependiente** también dirigen de forma mayoritaria su producción al mercado español y portugués, aunque también pueden exportar a países cercanos (estas ventas al exterior suelen representar menos del 25% de la producción).

Estas subsidiarias se encuentran poco especializadas, ya que fabrican muchas familias de productos distintos, aunque en algunos casos, se perciben intentos para alcanzar una cierta especialización. Los productos fabricados en Cataluña se caracterizan por una elevada madurez y además también se producen en otros lugares de Europa. Los procesos productivos y los productos se encuentran bastante estandarizados y suelen depender poco de los *inputs* proporcionados por el resto de la multinacional. Por otro lado, la única actividad tecnológica que realizan es la relacionada con las innovaciones de proceso, que en todos los casos implica menos del 3% de la plantilla. No obstante, de forma puntual pueden llevar a cabo actividades de I+D de mayor nivel.

Por último, estas filiales tienen escaso poder de decisión en todas las áreas funcionales. Tanto a nivel productivo, de marketing, y en mayor medida, en los ámbitos financieros y de I+D, presentan una independencia muy limitada.

En tercer lugar, las filiales con **rol integrado en la estrategia global** de la multinacional suelen exportar más del 50% y destinan la producción preferentemente a los mercados europeos. Por tanto, para este grupo estratégico los mercados exteriores resultan mucho más importantes que el mercado doméstico.

A su vez, las filiales de este grupo se encuentran muy especializadas, contando con pocas líneas de productos, circunstancia que va acompañada de pocas o nulas duplicidades productivas en Europa. Los productos fabricados se caracterizan por ser principalmente maduros, aunque algunas de estas empresas también cuentan con productos relativamente jóvenes. También sus procesos y productos están, en general, bastante estandarizados en relación al resto del grupo y existe una elevada dependencia de *inputs* con respecto a otras filiales de la multinacional.

Por otro lado, mientras que todas las empresas que ocupan este rol estratégico realizan actividades de soporte técnico, e incluso de desarrollo adaptativo, son pocas las que llevan a cabo actividades de desarrollo genérico. Gran gran parte de estas empresas dedica menos del 3% de su plantilla a I+D, aunque unas pocas ocupan en esta actividad a un porcentaje de trabajadores que se sitúa entre el 5% y el 10% del total.

En relación a la autonomía de decisión, este tipo de empresa se encuentra claramente supeditada a la autoridad de la matriz o de la sede regional en todos los ámbitos funcionales - producción, marketing, I+D y financiero. No constituyen la sede regional de la multinacional, aunque pueden contar con la responsabilidad de alguna función de la unidad de negocio en el ámbito europeo o la autoridad sobre alguna otra filial del grupo.

Finalmente, las filiales con un **rol estratégico global** se caracterizan por presentar una mayor heterogeneidad que el resto de grupos estratégicos. En este grupo predominan las empresas que exportan más del 50% de la producción y cuyo destino es tanto el mercado europeo como del resto del mundo. Estas empresas se encuentran o bien altamente especializadas, con pocas líneas de productos o, en sentido contrario, muy poco especializadas. En consecuencia, también las duplicidades productivas en Europa son bastante elevadas o inexistentes. Asimismo, en la filial catalana suele convivir la fabricación de productos maduros y jóvenes, contando con una baja estandarización de los procesos y una reducida dependencia de *inputs* del resto de la multinacional.

La I+D es importante para este grupo de filiales, y todas las empresas llevan a cabo tareas de soporte técnico, desarrollo adaptativo y genérico, e incluso algunas de ellas realizan investigación aplicada. En este sentido, son las empresas que presentan una mayor proporción de la plantilla dedicada a tareas de innovación.

Por otro lado, estas empresas se caracterizan por contar con una gran libertad en los ámbitos productivos, de marketing, de I+D e incluso a nivel financiero. Asimismo, ostentan la sede europea de una determinada unidad estratégica de negocio, o bien cuentan con alguna responsabilidad regional a nivel del negocio a la que pertenecen.

La tabla 7.19 resume las características principales de los cuatro roles estratégicos de las filiales industriales que hemos descrito.



**Tabla 7.19. Características de los roles de las filiales con presencia industrial en Cataluña (2000)**

Roles estratégicos	Ámbito de mercado	Naturaleza de actividad productiva	Actividad de I+D	Autonomía de decisión
<p><b>Rol estratégico local independiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinan su producción al mercado peninsular.</li> <li>- Aunque también realizan exportaciones residuales a algún país cercano, siempre inferior al 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco especializadas, muchos tipos de productos</li> <li>- muchas o pocas duplicidades en Europa</li> <li>- Productos maduros</li> <li>- Estandarización de procesos baja o moderada</li> <li>- Baja dependencia de <i>inputs</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan actividades de Soporte Técnico y de desarrollo adaptativo</li> <li>- Ocupan menos de un 3% de su personal a labores de I+D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante autonomía de decisión en el ámbito productivo y comercial</li> <li>- Dependencia de la matriz en las decisiones del área financiera e I+D</li> <li>- No ostenta ninguna función a nivel europeo</li> </ul>
<p><b>Rol estratégico local dependiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinan su producción a la Península Ibérica y a algún país cercano</li> <li>- El porcentaje de exportación como máximo iguala el 50% de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabrican muchos productos, aunque tendencia a especializarse</li> <li>- Elevadas duplicidades productivas</li> <li>- Productos maduros y procesos muy estandarizados</li> <li>- Baja dependencia de <i>inputs</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan actividades de Soporte técnico y pocas desempeñan desarrollo adaptativo</li> <li>- Ocupan menos de un 3% de su personal a labores de I+D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libertad de decisión moderada a nivel productivo y marketing</li> <li>- Escasa libertad en el área financiera e I+D</li> <li>- No ostenta ninguna función a nivel europeo</li> </ul>
<p><b>Rol integrado en la estrategia global</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices elevados de exportación (más del 50%)</li> <li>- Principalmente destinan su producción a mercados regionales, (Toda Europa o sólo una región europea)</li> <li>- También pueden exportar a otras partes del mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado nivel de especialización</li> <li>- Puede existir alguna duplicidad productiva</li> <li>- Fabrican productos maduro, aunque alguno joven</li> <li>- Estandarización de procesos elevada</li> <li>- Gran dependencia de <i>inputs</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan actividades de soporte técnico y de desarrollo adaptativo e incluso genérico</li> <li>- Ocupan menos de un 10% de su personal a labores de I+D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran dependencia en la toma de decisiones en todas las áreas funcionales.</li> <li>- No ostentan la sede regional.</li> </ul>
<p><b>Rol estratégico global</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados regionales o mercados mundiales</li> <li>- En general porcentajes mayores que el 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco o mucha especialización</li> <li>- Pocas o muchas duplicidades</li> <li>- Baja estandarización y dependencia de <i>inputs</i></li> <li>- Combinación de productos jóvenes y maduros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan labores de soporte técnico, desarrollo genérico y adaptativo e incluso investigación aplicada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran autonomía en todas las áreas funcionales</li> <li>- Ostentan la sede regional de una unidad de negocio</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*

#### **7.4. Casos de filiales catalanas que ilustran los distintos roles estratégicos**

Este apartado tiene como objeto profundizar en la tipología referida en el punto anterior, explicando de manera detallada los cuatro roles estratégicos a partir de la descripción cualitativa de los distintos casos analizados en la presente investigación.

##### **7.4.1. Filiales con rol estratégico local independiente**

El grupo de empresas con rol estratégico local independiente es el menos numeroso entre las filiales objeto de estudio, ya que de los 54 casos analizados, tan sólo se han detectado cinco filiales en esta categoría (9% de los casos): *Bimbo, SA*, *ICN Ibérica, SA*, *Saint Gobain Cristalería, SA*, *Torasapel, SA* y *Grupo Sans Sara Lee España, SA*. Estas empresas pertenecen a distintos sectores de actividad (alimentario, farmacéutico, vidrio, papel y textil respectivamente, y todas ellas son de capital norteamericano, salvo *Saint Gobain Cristalería*, cuyo capital es de origen francés.

Estas empresas son de origen catalán (con excepción de *Saint Gobain Cristalería*) y fueron adquiridas recientemente (últimos 25 años) por empresas multinacionales extranjeras. Concretamente, *Grupo Sans*, fue comprada por *Sara Lee Corporation* en el 1991; *Bimbo*<sup>2</sup>, fue adquirida primero por *Campbell Taggart* en 1978 y posteriormente, en el 2001, por

---

<sup>2</sup> En 1982 la empresa norteamericana *Campbell Taggart*, a la cual pertenecía *Bimbo* desde el 1978, fue absorbida por *Anheuser-Busch Companies Inc.* Posteriormente, en el 1996, ésta última segrega su negocio de panadería, dando lugar a la creación de la nueva compañía denominada *The Earthgrains*. Más tarde, en el 2001, *Sara Lee* adquiere *The Earthgrains*, pasando la empresa resultante de esta integración a denominarse *Sara Lee Bakery Group*.

*Sara Lee Corporation*; en los años 80 la norteamericana *ICN* absorbe *Laboratorios Hubber*, y *Torraspapel*, fue adquirida por el *Grupo Kio* en 1986, para más tarde, en diciembre del 1999, ser absorbida por *Lecta*, (perteneciente al grupo financiero norteamericano *CVC Capital Partners*). Por su parte, *Saint Gobain Cristalería Española* constituye la excepción, ya que la multinacional francesa del vidrio tiene presencia industrial en la Península Ibérica desde el 1906, aunque es en 1972 cuando instala una planta de nueva inversión en Cataluña, en L'Arboç (Tarragona).

Tal y como se ha descrito en el apartado anterior, estas filiales se caracterizan por **fabricar una amplia gama de productos**. Por ejemplo, *Bimbo* obtiene una gran variedad de productos relacionados con el pan, y la repostería en general. También *Grupo Sans* cuenta con una cartera de productos bastante diversificada relacionada con todo tipo de ropa interior masculina y femenina.

Por otro lado, y como consecuencia de la diversidad de productos fabricados, estas empresas disponen de numerosas plantas productivas en la Península Ibérica, cada una de ellas especializada en la obtención de algún producto concreto<sup>3</sup>. Así, *Torraspapel* fabrica papel estucado de distintas cualidades, y para distintas zonas geográficas, en Sant Joan de les Fonts (Girona), Sarrià de Ter (Girona), Algeciras, Zaragoza y Motril. También, fabrica pasta de celulosa en Zaragoza, papel adhesivo en Almazán (Soria), papel metalizado, térmico y para embalaje flexible, en *Leitza* (Navarra) y papel normal en Uranga (Navarra) y Carmen (Navarra) para suministrar a la planta de *Leitza*.

En relación al **destino de la producción** cabe señalar que los mercados exteriores juegan un papel secundario, siendo el mercado peninsular el

---

<sup>3</sup> Cabe resaltar una excepción: *ICN Ibérica*, dada su menor dimensión, a pesar de su diversificación productiva (obtiene medicamentos éticos, orales sólidos y estériles), tan sólo cuenta en la Península con una planta, situada en Corbera de Llobregat (Barcelona).

más importante. Mientras que las exportaciones de *Bimbo* o *Saint Gobain Cristalería* son marginales, debido, entre otros factores, al carácter perecedero de los productos de la primera (el producto no aguanta más de siete días en cámara frigorífica) y a los elevados costes logísticos de la segunda (el vidrio es un producto de gran volumen), empresas como *Torraspapel*, *Grupo Sans* e *ICN Ibérica* sí exportan una parte de su producción (aunque inferior al 50% de la producción), gracias al mayor valor añadido de sus productos. Por ejemplo, *ICN Ibérica* en los últimos años ha exportado alrededor del 25% de su producción a países de Europa del Este y del Sur de Europa (como Francia, Malta, Chipre, Italia, Grecia y Turquía) y también a países del norte de África.

Una de las características distintivas de las empresas de este grupo, que las diferencia de las que tienen un rol local dependiente, es **su elevado grado de autonomía** con respecto al grupo multinacional en todas las áreas funcionales, salvo en la financiera. Además, los cuadros directivos que gestionan estas empresas son, en su gran mayoría, de origen local.

Estas filiales cuentan con una elevada independencia de decisión **en el área productiva**, ya que todas ellas escogen libremente a sus proveedores de materias primas. Además, están bastante integradas verticalmente, -excepto *ICN Ibérica*- y sus procesos productivos no se encuentran muy estandarizados por lo que no existen muchas sinergias en la red productiva internacional de la multinacional.

También **en el área de marketing** cuentan con una gran independencia, ya que por ejemplo, las empresas que se dedican a la fabricación de bienes de consumo cuentan con sus propias marcas de carácter local. Es el caso de *Grupo Sans* con las marcas "*Abanderado*", "*Princesa*", "*Ocean*", "*Unno*" y "*New Age*" y *Bimbo* con las marcas "*Bimbo*", "*Ortiz*", "*Silueta*" y "*Repostería Martínez*".

En relación a la **autonomía y a las actividades de I+D** también disponen de cierto poder de decisión, aunque tan sólo restringido al

ámbito local. En efecto, *Grupo Sans*, diseña de forma íntegra todos sus productos de ropa interior; por su parte, *Bimbo* cuenta con un equipo de doce personas dedicadas exclusivamente a la introducción de nuevos productos en el mercado español. *Saint Gobain Cristalería Española*, posee un centro de investigación en Avilés (Asturias) donde se analizan las nuevas características del vidrio (color, resistencia, etc.), se realizan los primeros ensayos y se transfiere la tecnología al resto de plantas españolas, entre ellas la de L'Arboç (Tarragona). *Torraspapel* posee un departamento de I+D en su planta de Sarrià de Ter (Girona), con un equipo de 40 personas, donde se estudia cuál es el mejor comportamiento de los materiales a utilizar, da soporte a los impresores, investiga las primeras materias e introduce mejoras en la tecnología de proceso. Finalmente, *ICN Ibérica* a pesar de no contar con un equipo claramente definido de investigación, ha generado innovaciones incrementales, - por ejemplo, la obtención de una válvula para suministrar un medicamento por vía nasal- y al mismo tiempo, es la responsable de la innovación de sus procesos productivos, configurándose como la filial europea del grupo más avanzada tecnológicamente.

El poder de decisión de las empresas de este grupo podría explicarse en primer lugar, por la forma de entrada de la multinacional, -ya que en la mayoría de casos fueron adquisiciones de empresas catalanas- y en segundo lugar, por el talante y la estrategia de la propia multinacional<sup>4</sup>. En este sentido, cabe señalar que estas filiales catalanas no presentan una elevada coordinación con el resto de filiales europeas del grupo. De manera que las organizaciones a las que pertenecen llevan a cabo una estrategia que Bartlett y Ghoshal (1989, *op. cit.*) definirían como multidoméstica.

---

<sup>4</sup> El hecho de que *Bimbo* y *Grupo Sans*, que asumen un rol local independiente, pertenezcan al mismo grupo multinacional, *Sara Lee*, constituye un indicio de que la estrategia de la propia multinacional influye en la determinación de los estratégicos.

### 7.4.2. Filiales con rol estratégico local dependiente

Tal y como señalábamos en apartados anteriores, este rol se ha detectado en 19 de los 54 casos analizados (el 35%), siendo, por tanto, uno de los roles predominantes en el presente estudio. Las empresas que desempeñan este rol pertenecen a diversos sectores de actividad: químico (4 casos), textil y confección (3 casos); con dos casos encontramos filiales en el sector del vidrio, alimentario, transformados plásticos, y del material eléctrico; y finalmente, se ha detectado una empresa en los sectores de la impresión y artes gráficas, papel y cartón, caucho y neumáticos y material de la construcción.

Los países de origen de las multinacionales que poseen filiales en Cataluña pertenecientes al rol local dependientes son diversos, ya que encontramos cinco empresas de capital alemán, cuatro norteamericanas, tres francesas, tres de los Países Bajos, dos italianas, una suiza y una británica.

Las filiales catalanas que asumen este rol son empresas cuya actividad se dirige principalmente a abastecer el mercado interior, tanto con la propia producción como con importaciones de productos fabricados por el resto del grupo. Al igual que para las empresas que desarrollan un rol estratégico local independiente, su mercado natural es el de España y Portugal.

En efecto, se han encontrado algunos casos cuyo **porcentaje de exportación** es insignificante debido a diferentes motivos. Por ejemplo, *Dynamit Nobel Ibérica, SA* y *Peguform Ibérica, SL*, que fabrican componentes de plástico para la industria del automóvil, tienen que ubicarse con proximidad al parque de proveedores de los fabricantes finales (*SEAT* y *Nissan Motor Ibérica*) que les exigen un suministro *just in time*. En segundo lugar, las empresas *Akzo Nobel Coatings, SA* y *Lafarge Texsa Morteros, SA*, destinan su producción (en el primer caso pinturas de

decoración y en el segundo morteros) al sector de la construcción. Para estas empresas la proximidad al cliente final es un factor importante de competitividad, ya que el sector de la construcción se caracteriza por un elevado carácter local que exige un servicio continuo al cliente. En la misma situación se encuentra *BSN Glasspack España*, fabricante de envases de vidrio, que debido a la elevada relación entre el volumen y valor del producto fabricado, no puede competir en mercados lejanos. Estos casos ilustran el papel del sector de actividad como un importante factor que condiciona el rol estratégico de las filiales de una multinacional, independientemente de su voluntad.

Sin embargo, algunas de estas subsidiarias no limitan su producción al mercado doméstico, sino que presentan ciertos niveles de exportación, siempre con tasas inferiores al 50% de su producción y con destino a mercados geográficos próximos. Así, *Vidriería Rovira*<sup>5</sup> en los últimos años exporta en torno al 18% fundamentalmente a Francia; *Printer Industria Gráfica* exportaba en el 2000 alrededor del 30%, sobre todo libros de gran tiraje para el mercado británico; *Armacell Iberia* ha exportado en los últimos años en torno al 10% de su fabricación de tubos de aislamiento a Latinoamérica, a la espera de que se instale una planta productiva en la región; *Levi Strauss de España*, ha exportado durante los últimos años alrededor de un 40% de la producción, aunque con oscilaciones dependiendo de la demanda de pantalones tejanos sujeta a los altibajos de las modas, a Portugal, Francia e Italia, y *Basf Española* ha exportado en los últimos años aproximadamente el 50% a Francia, Portugal, Italia y en menor medida, a Alemania.

---

<sup>5</sup> La razón por la que *Vidriería Rovira* exporta envases de vidrio a Francia, se debe, por un lado, a la cercanía geográfica, y por otro, a que la multinacional norteamericana *Owens Illinois* a la que pertenece, no cuenta con ninguna planta productiva propia en ese país, lo contrario de lo que le ocurre a la multinacional francesa *BSN Glasspack*, que sí posee nueve instalaciones repartidas en el país vecino, lo que impide a la filial catalana exportar a dicho país.

**Los mercados a los que dirigen sus exportaciones** no suelen ser países en los que la multinacional tiene presencia industrial, de manera que cada subsidiaria cuenta con un mercado interior "cautivo". Por el contrario, aquellos países donde el grupo no tiene ninguna filial productiva son susceptibles de ser cubiertos por cualquiera de las subsidiarias europeas, e incluso llegan a competir por dichos mercados. Éste sería el caso de *Printer Industria Gráfica* que puede exportar sus productos a cualquier país excepto a Italia, Alemania y Hungría, ya que la multinacional alemana *Bertelsmann* cuenta con instalaciones de impresión en dichos países. También *Sarrió de Reno de Medici* no exporta a Italia, ya que la multinacional a la que pertenece ya cuenta con tres plantas en dicho país, más que suficientes para cubrir su demanda interior.

En cuanto a la **actividad manufacturera**, la mayoría de filiales con roles estratégicos locales no suelen estar muy especializadas, en el sentido de que fabrican diversas familias de productos diferentes. Esta diversificación se refleja claramente en las empresas químicas<sup>6</sup> como *Solvay Ibérica*, *Henkel Ibérica*, o las alimentarias *Nestlé España* y *Danone*, que disponen de distintas empresas por el territorio español especializadas en la fabricación de diferentes productos relacionados con su campo de actividad<sup>7</sup>. En este sentido, *Nestlé*, en su negocio de alimentación

---

<sup>6</sup> *Basf Española* a pesar de fabricar una amplísima gama de productos químicos como los plastificantes, oxoalcoholes, dispersiones, prolipopileno, fungicidas básicos y acabados, etc., en vez de dispersar la fabricación en distintas localizaciones geográficas a lo largo de la Península, concentra la mayoría de su producción en un único complejo químico situado en Tarragona. No obstante *Basf* cuenta con otras plantas productivas en España pertenecientes a otras unidades estratégicas de negocio (destacan entre otras, *Curtex*, con planta en Hospitalet de Llobregat dedicada a la producción de aditivos y tintes para la piel, o *Elastogran*, localizada en Rubí que fabrica poliuretanos, o *Coatings*, con instalaciones en Guadalajara, para la fabricación de pinturas).

<sup>7</sup> Cabe recordar que el análisis de los casos se ha centrado exclusivamente en una única unidad de negocio, ya que una misma filial puede asumir distintos roles estratégicos para sus diferentes negocios.



humana, cuenta con tres plantas en Cataluña: una en Girona, dedicada a la fabricación de café soluble ("Nescafé") y café tostado, otra en Viladecans (Barcelona) especializada en la obtención de yogur líquido y la tercera en Sant Celoni (Barcelona) para la producción de yogures<sup>8</sup>. Por su parte, la división de plásticos de la multinacional belga *Solvay*<sup>9</sup> cuenta con un complejo químico para la fabricación de PVC en Matorell (Barcelona) y numerosas plantas dedicadas a la fabricación de compuestos de PVC, - una planta en Sant Celoni (Barcelona) que fabrica láminas plásticas para aislamientos, en Montornés del Vallés (Barcelona) que produce perfiles, envases y persianas, en Gavà (Barcelona), en Valladolid para la fabricación de componentes de polietileno para el la industria del automóvil y en Zaragoza para producir tubos de PVC y polietileno-. Además, *Danone* cuenta con cinco plantas en España, una en Parets del Vallès (Barcelona), destinada a la fabricación de yogures, y en particular el producto "Actimel", una segunda planta en Madrid donde se obtienen los productos "BIO", otra en Sevilla, en la que se elaboran yogures, flanes y otros productos de leche fermentada, otra en Asturias, dedicada a la elaboración de quesos, y una finalmente otra en Valencia, donde se producen los postres.

---

<sup>8</sup> Además *Nestlé* cuenta con numerosas factorías en el resto de España. En La Penilla (Santander) fabrica dietéticos, chocolates y cereales; en Guadalajara, Araia (Álaba) y Alzira (Valencia) obtiene helados con la marca "Camy" y "Miko"; en Valladolid fabrica productos culinarios y ultracongelados con la marca "Maggi"; en Torrejón de Ardoz fabrica productos ultracongelados "La Cocinera"; en Puentecesures (Pontevedra) produce leche condensada; en Peñafiel (Valladolid) obtiene quesos "Flor de Esgeva"; en Miajadas, salsas y derivados del tomate; en Sebares (Asturias) leches dietéticas infantiles y en Gijón preparados esterilizados y en conserva "Litoral".

<sup>9</sup> *Solvay* cuenta con más plantas productivas en España dedicadas a otros tipos de actividad. Por ejemplo, una planta en Tarragona para la obtención de productos fluorados, en Torrelavega para la fabricación de sal, una en Parets del Vallés (Barcelona) que fabrica especialidades farmacéuticas. Además también cuenta con explotaciones mineras, en Miengo (Cantabria) y en Escúzar (Granada).

Dentro de este rol también encontramos empresas de menor dimensión que a pesar de fabricar distintas gamas de productos, cuentan tan sólo con una única planta productiva. Este sería el caso de *Armacell Iberia* que tan sólo posee una planta en Palafurgell (Girona), *Freudenberg España Telas sin tejer*, con una factoría en Paret del Vallès (Barcelona), *Vidriería Rovira* con una instalación en la Zona Franca de Barcelona, o *Coats Fabra* con fábrica en Sant Adrià (Barcelona).

De acuerdo con la tipología de Schmenner (1979, *op. cit.*), las estrategias multiplanta de las multinacionales a las que pertenecen estas filiales suelen estar enfocadas a los distintos mercados dentro del continente europeo, lo que comporta la **existencia de duplicidades productivas** muy elevadas en el seno del grupo. Por ejemplo, *Solvay* además de contar con una planta para la obtención de PVC en Martorell (Barcelona), cuenta con otras fábricas en Francia, Italia y Alemania que obtienen el mismo producto. El grupo *Reno de Medici* por su parte, posee una fábrica en Magenta (Italia) que obtiene el mismo tipo de cartoncillo, con igual grado de rigidez y calidad de impresión, que la planta del Prat de Llobregat (Barcelona). Por su parte, *Levi Strauss* cuenta con seis centros de confección de tejanos en Europa, dos en España, -en Bonmatí (Girona) y Ólvega (Soria)- y uno en Polonia, Hungría, Turquía y Escocia, siendo el de ésta región la más grande e importante del continente. De nuevo el sector de actividad y la naturaleza del producto fabricado determina la existencia de elevadas duplicidades productivas en las filiales que asumen un rol local dependiente.

Por otro lado, estas filiales a diferencia de las que ocupaban el rol anteriormente descrito, presentan una tendencia creciente a la **estandarización de sus procesos productivos y tipificación de los productos fabricados**. Esta circunstancia ocurre en gran medida en las empresas de productos industriales o *commodities*, ya que no tienen la posibilidad de diferenciar el producto fabricado. Este es el caso de *Solvay* o *Reno de Medici* que producen respectivamente idéntico PVC y cartoncillo

litográfico en todas sus instalaciones. Además, las filiales que obtienen productos finales también presentan una tendencia creciente a la estandarización. A modo de ejemplo, *Freudenberg Telas sin Tejer* fabrica con estándares idénticos de calidad en todas las plantas y sus productos y procesos están homologados a nivel mundial en todo el grupo. También los modelos de tejanos fabricados en las plantas españolas de *Levi Strauss* no se distinguen en absoluto de los obtenidos en el resto de fábricas europeas, salvo por la etiqueta "made in".

En cuanto las **actividades de I+D**, las filiales con rol local dependiente no llevan a cabo una actividad investigadora significativa. De manera habitual tan sólo realizan actividades de soporte técnico relacionadas con las innovaciones de proceso de las plantas de fabricación locales. Este es el caso de *Solvay Ibérica* o *Basf Española*, que realizan actividades vinculadas a la resolución de problemas específicos de producción y a la mejora de los procesos para reducir los costes (por ejemplo, en el consumo energético).

Sin embargo, hay excepciones como *Dynamit Nobel* y *Pegiform Ibérica*, que cuentan con equipos de investigación de 20 a 30 personas, para desarrollar sus productos conjuntamente con las empresas del automóvil. Además, las filiales que disponen de productos propios de ámbito local, como *Danone* o *Henkel Ibérica* poseen departamentos técnicos para el desarrollo de estos productos (que también se comercializan con marcas locales), actividad que la desempeñan conjuntamente con sus departamentos comerciales. Por otro lado, cabe señalar que la actividad desempeñada por estas filiales consiste esencialmente en la adaptación de los productos transferidos por la matriz a los gustos y preferencias de los consumidores locales.

Por último, la **capacidad de decisión** de las filiales con rol local dependiente es bastante más limitada que en el rol anterior en todos los ámbitos de la empresa. La autonomía de decisión es muy limitada cuando

se trata de definir la estrategia comercial de productos de consumo con marcas de carácter global (este es el caso de empresas como *Levi Strauss de España*, *Nestlé España*, *Danone*, o *Henkel Ibérica*) o bien cuando se trata de negociar con grandes clientes o *key accounts* (por ejemplo, *AMP Española* o *Coats Fabra* mantienen una atención local tan sólo para los pequeños clientes autóctonos y, por el contrario, no intervienen en la negociación y el servicio de sus clientes multinacionales, ya que de ello se responsabiliza directamente la propia matriz).

Finalmente, cabe señalar que aunque la falta de autonomía de estas filiales es general, existen distintos grados de libertad. Por ejemplo, filiales como *BSN Glasspack España*, *Freudenberg* o *Printer Industria Gráfica*, muestran en comparación a las filiales que ocupan el rol local dependiente mayores niveles de autonomía en sus distintas áreas funcionales.

### **7.4.3. Filiales con rol integrado en la estrategia global**

El 35% del total de empresas analizadas en el presente estudio (19 casos) asumen un rol integrado en la estrategia global de las multinacionales. Cinco empresas operan dentro del sector de los electrodomésticos y electrónica de consumo, cuatro en el farmacéutico, tres en el del automóvil, dos en los sectores de material eléctrico y electrónico y caucho y neumáticos, y uno en el de la alimentación, minería y química. A la vista de estos datos, se puede afirmar que las empresas que pertenecen a sectores de actividad con un mayor grado de internacionalización y multinacionalización son las que más se identifican con este rol.

Sin embargo, cabe señalar que dentro de este grupo figuran algunas empresas pertenecientes a los mismos sectores de actividad que las filiales con roles estratégicos locales. Este es el caso, de empresas que actúan en los sectores químico, alimentario, farmacéutico y caucho y neumáticos. Esta circunstancia permite confirmar la existencia dentro de un mismo sector de filiales con roles estratégicos distintos.

En cuanto a la nacionalidad de la corporación, a diferencia de las otras tipologías, en este rol se detecta una presencia importante de capital de origen oriental (Japón en cinco casos y Corea en uno). Siguen las corporaciones norteamericanas, alemanas y suizas, con tres casos cada una, dos empresas son de capital francés, y finalmente, una de capital italiano e israelí.

En general las filiales catalanas que asumen este rol destinan su fabricación de forma prioritaria a los mercados exteriores, que superan en importancia al mercado español. En este sentido, se pueden considerar grandes plataformas productivas ubicadas en Cataluña para abastecer el mercado internacional. Es el caso de, *Sony España* que ha exportado en los últimos años alrededor del 90% de su fabricación, *Nissan Motor Ibérica* en torno al 76%, *Sanofi-Synthelabo* y *Pirelli Neumáticos* aproximadamente el 70%, *Aismalibar* alrededor del 65%, *Iberpotash*<sup>10</sup> en torno al 55% o *Hutchinson Palamós* alrededor del 52%<sup>11</sup>.

La exportación se destinada, principalmente al mercado europeo, aunque también encontramos filiales que comercializan sus productos en otros continentes. Así, *SEAT*, *Samsung Electronics Iberia*, *ABB Motores*, *Yamaha Motor España*, por ejemplo, dirigen su fabricación casi de manera exclusiva a países europeos. *Nissan Motor Ibérica* además exporta a países como Israel, Australia y Japón. *Sony España* tiene una importante presencia en los países asiáticos, del Oriente Medio, así como en EEUU y Sudáfrica. Por su parte, *Sanofi-Synthelabo* exporta a países latinoamericanos, árabes, asiáticos y africanos y *Bayer Hispania* exporta indistintamente a todos los países del mundo.

---

<sup>10</sup> *Iberpotash* además de exportar potasa al mercado final europeo también suministra a las plantas productivas de fertilizantes que el grupo israelí tiene en otros países de Europa.

<sup>11</sup> Cabe resaltar que *Pirelli Neumáticos* y *Hutchinson Palamós* son empresas que actúan en el sector del caucho y neumáticos, que destinan su producción a la industria del automóvil.

La gran penetración en los mercados exteriores se debe fundamentalmente al **elevado grado de especialización** de las plantas de estas empresas. Esta especialización también explica que las empresas de este grupo mantengan un menor número de plantas productivas en la Península Ibérica que las filiales de los roles anteriores. Así, por ejemplo, *Aismalibar* posee una única fábrica en Montcada i Reixac (Barcelona) especializada en laminado de cobre destinada a la industria electrónica; *Warner Lambert España (ADAMS)*, tan sólo obtiene chicles (20 millones de unidades al año) en su planta del Prat del Llobregat (Barcelona); *Yamaha Motor España*, está especializada en motocicletas y *scooters* de pequeña cilindrada (fabrica tan sólo cinco modelos) en su factoría de Palau de Plegamans (Barcelona); *Matsushita Electric España* fabrica en Celrà (Girona) aspiradores y cajas acústicas; y *Braun Española*, fabrica de forma exclusiva exprimidores, minipimers y planchas de vapor en las instalaciones de *Esplugues del Llobregat* (Barcelona).

Este tipo de subsidiarias centran su actividad en unas pocas líneas de productos y no suelen presentar duplicidades con el resto de filiales europeas, ya que la multinacional sigue una estrategia multiplanta enfocada básicamente al producto, en vez de orientarse hacia el mercado, como ocurría con el anterior rol. En consecuencia, estas multinacionales poseen en nuestro país plataformas productivas especializadas en una determinada línea de producto desde donde cubren un amplio mercado.

Ahora bien, en este contexto se detectan **distintos grados de especialización**. En primer lugar, cabe referirse a aquellas filiales cuya focalización es prácticamente absoluta, ya que son las únicas dentro del grupo que fabrican unos determinados productos para cubrir un área geográfica (habitualmente el continente europeo). Aquí figuran filiales que pertenecen al sector de los electrodomésticos y electrónica de consumo (*Sony España*, *Sharp Electrónica España*, *Samsung Electronics Iberia*, *Matsushita Electric España* y *Braun Española*), al sector de material eléctrico y electrónico (*Aismalibar* y *ABB Motores*), al de material de

transporte (*SEAT, Nissan Motor Ibérica y Yamaha Motor España*), al de caucho y neumáticos (*Pirelli Neumáticos*) y a la minería (*Iberpotash*).

En segundo lugar, encontramos filiales catalanas que a pesar de estar especializadas en la obtención de unos pocos productos, la multinacional cuenta con otras filiales en Europa que fabrican productos similares. En este caso, las filiales con plantas ubicadas en Cataluña cubren tan sólo una parte del mercado europeo, que suele ser la región del sur de Europa (a la que se puede añadir el norte de África y Oriente Medio). Esta organización de la producción, puede deberse a la importancia de los costes logísticos de transporte en relación al valor añadido de los productos. En esta categoría encontramos empresas del sector químico (*Bayer Hispania*), del caucho (*Hutchinson Palamós*), de la confitería (*Warner Lambert España, ADAMS*) y de la industria farmacéutica (*Novartis Farmacéutica, Sanofi-Synthelabo y Merck Farma y Química, Squibb Industria Farmacéutica*).

Cabe señalar que en ocasiones las duplicidades productivas se deben a la existencia de fábricas *back-up*, para reducir la incertidumbre internacional. Este tipo de organización de la producción es habitual en las multinacionales del sector farmacéutico. Por ejemplo, las filiales catalanas de *Sanofi-Synthelabo* y *Merk Farma y Química*, actúan de reserva, o *back-up*, de algunos medicamentos, manteniendo la fabricación por debajo de su escala óptima, para cubrir el mercado europeo ante cualquier interrupción de la producción de la planta europea responsable. Por otro lado, la división de *ADAMS* de *Warner Lambert*, perteneciente a la multinacional *Pfizer*, posee una planta en Grecia que actúa, precisamente, como *back-up* de la filial catalana, manteniendo la producción de series cortas y marginales, muy poco rentables, para la planta del Prat del Llobregat (Barcelona).

Otra característica que diferencia a estas empresas de las que desarrollan un rol local dependiente, es que bastantes de ellas mantienen la

organización productiva totalmente separada de la comercial. De manera que la parte de la filial que se encarga de la comercialización de los productos de sus respectivas multinacionales en la Península Ibérica se considera como una subsidiaria europea más en Cataluña. Este es el caso, por ejemplo, de *Sony España*, *Braun Española*, *Sharp*, *Samsung Electronics*, *Matsushita Electronics*, *Squibb Industria Farmacéutica*, *Warner Lambert* y *Nissan Motor Ibérica*. En ocasiones la separación entre la actividad productiva y comercial es tan acusada que a pesar de pertenecer a la misma sociedad jurídica están localizadas en distintas ciudades españolas y reportan a sedes europeas distintas.

A pesar de que las filiales con rol integrado en la estrategia global presentan una elevada especialización productiva, los productos que fabrican se caracterizan, en general, por su **elevado grado de madurez** tecnológica. Esta circunstancia se observa claramente en las empresas del sector de la electrónica. Un ejemplo de ello lo tenemos en la multinacional *Sharp*, que sólo transfiere extramuros del Japón la fabricación de aquellos productos sobre los que ha adquirido una gran experiencia a lo largo del tiempo. Como consecuencia de esta estrategia, la filial catalana con instalaciones en Sant Cugat del Vallès (Barcelona), está especializada en la fabricación televisores y faxes. Por su parte, *Samsung Electronics*, en su factoría de Palau de Plegamans (Barcelona) fabrica productos de carácter muy maduro, vídeos y televideos, aunque en el 2000 incorporó la fabricación de teléfonos móviles (un producto de menor madurez).

Además, algunas de las filiales catalanas pertenecientes a este rol estratégico están especializadas en la fabricación de productos de gama media o baja. Este es el caso de *Pirelli Neumáticos* que cuenta con la única planta europea de neumáticos de gama media para turismos en Manresa (Barcelona). A pesar de que no presenta duplicidades la filial catalana no ocupa un papel preponderante en el grupo italiano, ya que la apuesta estratégica e innovadora de la multinacional son los neumáticos de gama



alta y deportiva que se fabrican en sus plantas del Reino Unido, Alemania e Italia.

Por otro lado, tal y como se ha mencionado con anterioridad, este tipo de filiales se caracterizan por su importante **nivel de dependencia** de la multinacional, de manera que se aprovechan al máximo las sinergias derivadas del establecimiento de una red productiva a escala internacional. Por ejemplo, alrededor del 80% de las materias primeras que procesa *Squibb Industria Farmacéutica* en su fábrica de Esplugues de Llobregat (Barcelona), provienen de las plantas de química fina que posee la corporación en Irlanda e Italia. También, pero en el sentido inverso, *Iberpotash*, desde sus yacimientos mineros de Súría y Sallent (Barcelona), suministra potasa a sus plantas productivas de fertilizantes que el grupo israelí tiene en otros países Europeos.

En cuanto a las **actividades de investigación y desarrollo** que desempeñan estas filiales, en prácticamente todos los casos analizados se detecta algún tipo de actividad investigadora. No obstante, se ha observado distintos niveles de I+D.

En primer lugar, se encuentra un reducido número de filiales que tan sólo realizan actividades de soporte técnico vinculadas a las tareas de control de calidad o mejoras del proceso productivo. Además, la proporción de empleados dedicados a estas tareas sobre el total de la plantilla es inferior al 1%. Es el caso de *Bayer Hispania*, *Matsushita Electric*, *Samsung Electronics* e *Iberpotash*.

En segundo lugar, figura un grupo de empresas que además de responsabilizarse de la innovación de proceso, desempeña actividades de desarrollo adaptativo, que consisten en adaptar el producto o la técnica de producción transferida por la casa matriz a los procesos productivos específicos y a las preferencias y necesidades concretas de los clientes, dando lugar a diferentes versiones del producto. Este es el caso de *Squibb Industria Farmacéutica*, *Sanofi-Synthelabo*, *Warner Lambert (ADAMS)*,

*Matsushita Electric España, Pirelli Neumáticos y Yamaha Motor España.* Por ejemplo, *Squibb Industria Farmacéutica y Sanofi-Synthelabo*, llevan a cabo el desarrollo clínico (la experimentación con humanos) de los compuestos farmacológicos transferidos por la matriz. *Pirelli* cuenta en Manresa con un laboratorio destinado al desarrollo de las características locales (frío, lluvia, etc) de los neumáticos, y la filial catalana de *Warner Lambert* desarrolla chicles con nuevos sabores, mayor prolongación del gusto, nuevos tamaños, etc.

En tercer lugar, se ha observado la existencia de filiales que realizan actividades de mayor contenido tecnológico, más relacionadas con el desarrollo genérico de productos. Este grupo está formado por *Sony España, Braun Española, Sharp Electrónica Española, Nissan Motor Ibérica, SEAT, Merck Farma y Química, Novartis, Aismalibar, ABB Motores y Hutchinson Palamós.* Entre ellas cabe destacar el caso de *Sony* que en su centro de Viladecavalls (Barcelona) lleva a cabo en coordinación con otros centros europeos, el desarrollo de los sistemas más avanzados de pantalla plana y de nuevos procesos de señal e ingeniería de software. *Braun* realiza el diseño interno de los pequeños electrodomésticos en la planta de Esplugues de Llobregat (Barcelona), mientras que en Alemania se realiza el diseño exterior. *SEAT* colabora desde el centro técnico de Martorell el desarrollo de nuevos diseños de coche y realiza el *restyling* cuando los modelos alcanzan cierta madurez para alargar lo máximo posible la vida del automóvil. Finalmente, *Hutchinson Palamós*, tiene un equipo especializado en el desarrollo de tubos de freno y embragues para el automóvil.

Por otro lado, y en referencia a la **libertad de decisión** de este tipo de rol estratégico, cabe señalar la elevada integración de la filial catalana dentro de la estrategia global de la multinacional, lo que implica una reducción de autonomía de decisión en la subsidiaria. Además de la centralización de las decisiones de tipo financiero, también la matriz, o la sede europea,

es la que asume un mayor protagonismo en las áreas de marketing, I+D y producción<sup>12</sup>.

Algunas muestras de la reducida autonomía de decisión de esta tipología son la centralización de la elección de proveedores por parte de la matriz, la considerable presencia de personal extranjero proveniente de la multinacional en los cuadros directivos de las filiales y el uso general de marcas globales y únicas para todo el mundo de las empresas dedicadas a los productos de consumo. En este sentido, cabe destacar el proceso de regionalización de la estrategia de marketing desarrollada por *Warner Lambert (ADAMS)*, que ha llevado a establecer estrategias comerciales conjuntas a nivel europeo, substituyendo recientemente la autoridad de los directores de marketing locales por la de un coordinador a nivel europeo.

Por otro lado, recordemos que es la matriz, o en su caso la sede europea, quien decide sobre el reparto de los mercados geográficos, sobre las nuevas inversiones y sobre la ubicación de la fabricación de las nuevas líneas de producto. Para las empresas de este grupo, esta circunstancia tiene como resultado una acusada competencia interna entre las distintas filiales europeas por captar nuevos mercados y líneas de fabricación que les otorguen mayor peso estratégico dentro del grupo, de manera que les asegure la supervivencia en el futuro. Dicha competencia interna se refleja en la permanente búsqueda de competitividad a través de la reducción de los costes de fabricación, del aumento de la productividad y de la flexibilidad de los procesos de producción, provocando, algunas veces, que la competencia entre las distintas filiales de una misma multinacional sea

---

<sup>12</sup> Sin embargo, pese a la poca independencia de las filiales con rol integrado en la estrategia global, *Bayer Hispania* ha centralizado recientemente en Barcelona el servicio de contabilidad para el conjunto de Europa, con la excepción de Alemania.

igual e incluso más dura que la propia competencia externa en los mercados.

#### 7.4.4. Filiales con rol estratégico global

Como hemos podido observar en los apartados anteriores, la proporción de filiales catalanas que juegan un rol global dentro de la multinacional es baja. Concretamente, el 20,3% del total de empresas (11 sobre un total de 54), encajarían dentro de esta tipología. Además, estas empresas se encuentran mayoritariamente, al igual que el rol anterior, en sectores con una elevada propensión a la multinacionalización. Es el caso de la química (3 empresas), del material eléctrico y electrónico (2 empresas) y de los sectores de construcciones mecánicas, de la informática, del papel y cartón, del de vehículos, de la farmacia y de la metalurgia, con un caso cada uno.

En cuanto al origen del capital de estas filiales, predominan las norteamericanas (5 casos), siguen las de origen británico (2 casos), mientras que las de origen sueco, japonés, francés y británico y francés e italiano, contabilizan un caso.

Por otro lado, conviene señalar que este rol estratégico es quizás el que agrupa a las empresas con comportamientos más heterogéneos, ya que los aspectos estratégicos que configuran el rol global de las filiales catalanas son de distinta naturaleza. En consecuencia, el análisis de este grupo de empresas se basa fundamentalmente en el análisis de la casuística.

En primer lugar, las filiales *Kao Corporation*, *General Cable Sistemas*, y *Dana*, deben gran parte de su peso específico dentro de la multinacional al hecho de ser **las únicas filiales en el continente Europeo**. En el primer caso, la química japonesa *Kao*, dispone exclusivamente de la filial catalana para fabricar y distribuir aromas, tensioactivos y tóner para el viejo continente, Oriente Medio, el norte de África y Latinoamérica. Asimismo,

se trata de la filial extranjera del grupo japonés más importante a nivel de capacidad productiva y facturación. Por su parte, la filial catalana de la norteamericana *General Cable*, con plantas productivas en Manlleu (Barcelona), Montcada i Reixac (Barcelona), Abrera (Barcelona) y Morelena (Sintra, Portugal), fabrica cables de energía, que destina al mercado europeo y latinoamericano (exporta a alrededor de cincuenta países diferentes). Por último, también *Dana Perfumes Corp.* posee su única instalación europea en Granollers (Barcelona), desde donde se fabrican perfumes y otros productos complementarios, destinados al mercado interior y a otros países europeos y de Latinoamérica.

En segundo lugar, otro factor decisivo que determina el carácter estratégico global de una filial se refiere a su potencial para **generar recursos y capacidades estratégicos** sobre las que se asientan las ventajas competitivas de la multinacional. Dichos recursos y capacidades se pueden desarrollar en las diferentes áreas funcionales de la filial.

En el **ámbito de la investigación y desarrollo**, estas filiales cuentan con importantes departamentos o equipos especializados en un determinado producto o en una área de negocio concreta dentro del grupo multinacional. Este es el caso de la filial catalana de *Lear Corporation*,<sup>13</sup> que cuenta con el único centro de I+D especializado en *body-electronics*. Esta unidad se ubica en Valls (Tarragona) y empleaba en el 2000 a 170 personas (el 4% de la plantilla total). En este centro se realiza investigación básica y aplicada, así como actividades de desarrollo genérico y adaptativo. Como resultado de esta actividad se habían

---

<sup>13</sup> La norteamericana *Lear Corporation*, dedicada a la fabricación de componentes interiores para el automóvil, accede a la filial catalana (en origen MAISA) a través de la adquisición reciente del negocio de sistemas eléctricos y electrónicos de la multinacional norteamericana *UTA*, ante la tendencia actual de suministrar a sus clientes módulos completos (las componentes interiores con los sistemas eléctricos ya incorporados).

registrado 45 patentes en 1999. También *Autoliv Kle* debe su carácter global a que, gracias a la iniciativa de los directos locales, en los últimos años cuentan en sus instalaciones de Granollers (Barcelona) con equipo de 50 ingenieros (alrededor del 7% de la plantilla total), especializados en el desarrollo tecnológico de nuevos modelos de cinturones de seguridad para el automóvil. A su vez, *Kao Corporation* cuenta con un centro especializado en el desarrollo de tensioactivos en Barberà del Vallès, formado en el 2000 por un equipo de aproximadamente 40 personas, que es el segundo centro de I+D más importante del grupo después del de Japón.

Por otro lado, tan sólo se ha encontrado una empresa que ofrezca claras ventajas competitivas en el **ámbito comercial**. Es el caso de *General Cable Sistemas*, que a pesar del marcadísimo carácter local de la industria del cable, cuenta con un importante departamento de exportación. La filial ha consolidado en los últimos años un equipo formado en torno a las 30 personas que se dedica a la adaptación de los cables a los distintos mercados extranjeros. Esta circunstancia constituye una ventaja competitiva clave para la multinacional norteamericana, ya que ha permitido que la matriz se centre exclusivamente en su mercado doméstico, delegando en la filial catalana la responsabilidad sobre los mercados europeos y latinoamericanos, en los que la empresa cuenta con diversas delegaciones comerciales.

Por último, **en el área de producción** estas filiales consiguen ventajas competitivas basadas, no exclusivamente en costes productivos, sino en aspectos relacionados con el tamaño, el grado de integración vertical o la flexibilidad de sus instalaciones productivas. Por ejemplo, la filial de *Irisbus* en España, debe, en parte, su ventaja competitiva al hecho de ser la única subsidiaria cuyas plantas de fabricación de autobuses y autocares no están verticalmente integradas hacia delante. La filial

catalana subcontrata el montaje de la carrocería<sup>14</sup>, lo que le permite tener mayor capacidad de exportación, que el resto de las filiales europeas de la multinacional, ya que puede transportar el autocar sin carrozar a un menor coste.

Por su parte, la división de *Uniqema* de *I.C.I España* debe su ventaja competitiva de carácter productivo a que mientras que el resto de instalaciones europeas de la multinacional química tienen dimensiones extremas (tamaño grande o reducido), la planta ubicada en Hostalric (Girona) tiene una dimensión mediana. Esta circunstancia, le reporta dos tipos de ventajas: en primer lugar, le otorga una mayor flexibilidad que le permite fabricar una gran variedad de sustancias de poco volumen pero de un valor añadido muy alto. De manera que la filial catalana obtiene más de 14 familias químicas de productos distintos (relacionados con los tensioactivos aniónicos iónicos y esteres); dicha cifra es considerablemente elevada si se compara con el resto de plantas productivas europeas. Y en segundo lugar, su dimensión y flexibilidad convierten a las instalaciones de Hostalric en planta piloto, ya que una de sus funciones estratégicas consiste en actuar como soporte al desarrollo en la fabricación de los nuevos productos del grupo. De manera, que una vez superada la producción a pequeña escala y resueltos los problemas eventuales de fabricación industrial en las instalaciones de Hostalric, se transfieren los productos al resto de factorías que asumirán su producción definitiva.

En tercer lugar, el hecho de que una filial sea la **responsable mundial para una determinada línea/s de producto**, también es un factor decisivo que determina su rol global. Se trata de filiales, calificadas como

---

<sup>14</sup> La razón por la que la filial catalana de *Irisbus* no integra la fase del montaje de la carrocería reside fundamentalmente en factores históricos. En España existe una gran tradición de empresas carroceras (localizadas principalmente en Girona, País Vasco, Zaragoza y Galicia), por lo que las factorías de la Zona Franca de Barcelona y la de Mataró (Barcelona), aún cuando pertenecían al grupo italiano *Iveco*, no se encontraban integradas verticalmente.

*world product mandates*, que lideran la estrategia del grupo, en todos los ámbitos funcionales, de un producto concreto o una unidad de negocio. Éste es el caso de *Hewlett Packard Española*, que es la responsable mundial de las impresoras de gran formato (*plotters*) y la responsable para Europa de impresoras *deskjet* de chorro de tinta. La filial tiene la autoridad para dirigir y organizar no sólo las actividades de fabricación<sup>15</sup>, sino también las de distribución, marketing, y las de investigación y desarrollo para dichos productos. Con tal fin, *HP* contaba en el año 2000 en Sant Cugat (Barcelona) con una plantilla del orden de 1.100 personas relacionadas con el desarrollo de estos productos.

También *Grafiba (Alcoa Embalaje Flexible)* es la filial encargada a nivel mundial de la conversión de lámina de aluminio para envases y embalajes flexibles dirigidos a las industrias tabacalera y farmacéutica. Desde las instalaciones de Rubí (Barcelona), se dirigen y coordinan, a escala mundial, las estrategias productivas, comerciales y de I+D de esta línea de productos, exportando en los últimos años alrededor del 80% de su producción a países de todo el mundo<sup>16</sup>. No obstante, cabe decir que la unidad de negocio que lidera la filial catalana tiene una dimensión secundaria en el seno de la corporación (*Alcoa* es la líder mundial en la industria del aluminio).

---

<sup>15</sup> Cabe destacar que hasta hace poco tiempo *Hewlett Packard* todavía llevaba a cabo parte de la actividad productiva en sus instalaciones de Sant Cugat. Pero actualmente sólo mantiene la planta piloto ya que subcontrata la fabricación a unos *contract manufacturers* ubicados principalmente en países de Europa del Este (por ejemplo, Hungría), que se han convertido en los proveedores principales de las compañías multinacionales de la informática. Se trata de empresas que además de contar con menores costes laborales, aprovechan mejor las economías de escala y optimizan sus instalaciones, ya que su actividad está centrada exclusivamente en la fabricación para terceros.

<sup>16</sup> Actualmente los mercados más importantes para *Alcoa Embalaje Flexible* son Turquía y México, ya que allí están situados sus mejores clientes (*Phillip Morris* en Turquía y *Bristol Myers Squibb* en México). Ahora bien, para el 2002 la empresa tiene como objetivo que el primer destino de su producción pase a ser EEUU.



Por otro lado, *Uquifa (Unión Químico Farmacéutica)* es la encargada de dirigir a nivel mundial desde Barcelona la unidad estratégica de negocio de química fina para la industria farmacéutica de la multinacional química británica *Yule Catto*. Esta filial, en los últimos años exporta, más del 90% de la producción a setenta u ochenta países del mundo y cuenta con un equipo de unas 60 personas dedicadas a actividades de investigación y desarrollo.

Finalmente, otro caso que ejemplifica esta característica es el de *Guarro Casas*. Esta empresa tiene la responsabilidad mundial, dentro de la multinacional *Arjo Wiggins*, sobre el negocio del papel de encuadernación. Se trata de un papel de gran valor añadido dirigido a los diseñadores gráficos y que únicamente se fabrica en las instalaciones de Gelida (Barcelona). A pesar de que se trata de un negocio con un volumen relativamente pequeño la multinacional pretende impulsarlo en el futuro.

En cuarto lugar, es importante señalar que uno de los rasgos que más caracterizan a las filiales con rol global es su **elevado grado de autoridad** en todas las áreas funcionales. Asimismo, pueden constituir la sede regional o mundial de alguna unidad de negocio del grupo multinacional.

Por ejemplo, *Irisbus*, centraliza en la ciudad condal la Dirección General, la Dirección Financiera, la de Recursos Humanos, la de Comunicación, la de Informática y la Dirección de Operaciones Internacionales, de la multinacional. También, *Lear Automotive* sitúa la Presidencia de la División Electrónica y Eléctrica de Europa en Valls (Tarragona), desde la que se dirigen 22 centros productivos localizados en siete países del viejo continente. *Guarro Casas* ostenta la sede mundial de la División de *art & cover* de la multinacional papelera *Arjo Wiggins*, que incluye todos los productos relacionados con las artes gráficas, dibujo y recubrimientos. A su vez, *Autoliv Kle*, aunque no tiene autoridad sobre ninguna filial europea, es la encargada de dirigir y controlar las filiales latinoamericanas

de la multinacional sueca ubicadas en Brasil y Argentina. Y por último, el presidente de *ICI España*, además de ser el responsable de la multinacional en la Península Ibérica, dirige una área de negocio a nivel europeo de la que dependen cinco factorías en España, Francia y Reino Unido.

### **7.5. Evolución de los roles estratégicos de las filiales industriales catalanas**

Hasta ahora se ha analizado el papel estratégico de las filiales catalanas desde un punto de vista estático, ya que únicamente se han descrito los roles asumidos por las filiales catalanas en el momento actual. En ocasiones, sin embargo, no ha sido fácil catalogar, de forma inequívoca, el rol estratégico que ejercía una filial, debido a que éste se estaba modificando y, por tanto, poseía características de más de una tipología. De hecho, si se analiza la historia de cada filial, desde que se implantó hasta nuestros días, hay pocas empresas que mantengan el mismo rol estratégico dentro de la multinacional, ya que éste ha ido evolucionando y modificándose con el tiempo.

La tabla 7.20 muestra las distintas evoluciones experimentadas por las filiales catalanas contempladas en la presente investigación.

**Tabla 7.20. Evolución de los roles estratégicos de las 54 filiales catalanas analizadas**

Rol actual Rol origen	Rol local independiente	Rol local dependiente	Rol integrado en la estrategia global	Rol estratégico global
<b>Rol local independiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bimbo, SA</li> <li>- Saint Gobain Cristalería SA</li> <li>- ICN Ibérica SA</li> <li>- Grupo Sans Sara Lee SA</li> <li>- Torraspapel SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akzo Nobel Coatings, SA</li> <li>- AMP Española, SA</li> <li>- BSN Glasspack España, SA</li> <li>- Coats Fabra, SA</li> <li>- Freudenberg España SA</li> <li>- Levi Strauss de España, SA</li> <li>- Printer Industria Gráfica, SA</li> <li>- Sarrío de Reno de Medici, SA</li> <li>- Solvay Ibérica, SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ABB Motores, SA</li> <li>- Aismalibar, SA</li> <li>- Bayer Hispania, SA</li> <li>- Braun Española, SA</li> <li>- Matsushita Electric España, SA</li> <li>- Merck Farma y Química</li> <li>- Novartis Farmacéutica, SA</li> <li>- Pirelli Neumáticos, SA</li> <li>- Sanofi-Synthelabo, SA</li> <li>- Squibb Industria Farmacéutica SA</li> <li>- Warner Lambert España, SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcoa Embalaje Flexible, SA</li> <li>- Autoliv Kle, SA</li> <li>- General Cable Sistemas, SA</li> <li>- I.C.I España, SA</li> <li>- Kao Corporation, SA</li> </ul>
<b>Rol local dependiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danone, SA</li> <li>- Lafarge Texsa Morteros, SA</li> <li>- Dynamit Nobel Ibérica, SA</li> <li>- Vidriería Rovira, SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basf Española, SA, SA</li> <li>- Henkel Ibérica, SA</li> <li>- Nestlé España, SA</li> <li>- Pirelli Cables y Sistemas, SA</li> </ul>		
<b>Rol integrado en la estrategia global</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hutchinson Palamós, SA</li> <li>- Ibertosah, SA</li> <li>- Nissan Motor Ibérica, SA</li> <li>- SEAT, SA</li> <li>- Samsung Electronics, SA</li> <li>- Sharp Electrónica Española, SA</li> <li>- Sony Española, SA</li> <li>- Yamaha Motor España, SA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dana, SA</li> <li>- Hewlett Packard Española, SA</li> <li>- Lear Automotive Spain, SL</li> </ul>	
<b>Rol estratégico global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armacell Iberia, SA</li> <li>- Peguform Ibérica, SL</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irisbus Ibérica, SA</li> <li>- UQUIFA, SA</li> <li>- Guarro Casas, SA</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*

El examen de los 54 casos seleccionados, pone de manifiesto que 20 empresas (el 37%) mantienen su rol estratégico desde que la multinacional realizó por primera vez una inversión directa en nuestro país, mientras que el resto experimenta alguna modificación.

Una de las razones que explica por qué hay filiales que apenas no han cambiado su posición estratégica dentro de la multinacional, se debe al relativamente poco tiempo que llevan operando en Cataluña bajo control de capital extranjero. En efecto, si se contempla el año de entrada de la multinacional, entendido como el año en que ésta estableció por primera vez una explotación industrial en la Península Ibérica relacionada con el ámbito del negocio que se considera, se observa que la mayoría de estas filiales lo hicieron en las dos últimas décadas.

Así, por ejemplo, *SEAT*, *Sony Española*, *ICN Ibérica*, *Dynamit Nobel* y *Nissan Motor Ibérica* se constituyeron, como empresas de capital extranjero, en la primera mitad de los ochenta; *Torraspapel*, *Yamaha Motor España*, *Sharp Electrónica Española*, *Samsung Electronics*, en la segunda mitad de la misma década; *Grupo Sans Sara Lee*, *Danone*, *Lafarge Texsa Morteros*, *Irisbus*, *Uquifa* en la primera mitad de los noventa, y por último, *Vidrería Rovira*, *Iberpotash*, *Hutchinson Palamós*, en la segunda mitad de la pasada década.

Por el contrario, las filiales que sí han modificado su rol estratégico, en general, tienen una existencia más prolongada. Por ejemplo, empresas como *Coats Fabra*, *Pirelli Neumáticos*, *Solvay Química*, *Nestlé España* cuentan con, alrededor de, cien años de presencia industrial en nuestro país. También el origen de empresas como, *BSN Glasspack España*, *Freudenberg España Telas sin Tejer*, *Braun Española*, *AMP Española*, se remonta a los años sesenta y otras como *Merck Farma y Química*, *Aismalibar*, *Akzo Nobel* o *Matsushita Electric España*, a los setenta.

En consecuencia, cuanto más largo haya sido el período de actuación de la multinacional en Cataluña, más probable resulta que la filial haya modificado su comportamiento o rol estratégico.

Para analizar cuál ha sido el desarrollo de los roles estratégicos de las filiales catalanas y qué factores han motivado dicha evolución se ha estructurado este apartado en tres partes, una primera dedicada a las filiales que no han modificado su rol estratégico, una segunda referida a los distintas evoluciones de las filiales a lo largo del tiempo y una tercera que intenta explicar los motivos conductores de las transformaciones acontecidas.

### **7.5.1. Filiales catalanas que no han experimentado cambios en su rol estratégico<sup>17</sup>**

En el grupo de empresas que no han modificado su rol estratégico aparecen subsidiarias pertenecientes a las cuatro tipologías identificadas en la presente investigación (ver tabla 7.20). La mayoría de estas empresas se caracteriza por el origen autóctono de su capital, siendo adquiridas recientemente por multinacionales extranjeras<sup>18</sup>. En consecuencia, debido al reducido tiempo transcurrido desde que estas empresas operan como filiales de multinacionales, el motivo que condujo a la matriz a realizar dicha adquisición influye enormemente en su rol estratégico actual.

---

<sup>17</sup> Es importante señalar que a pesar de que estas filiales no han cambiado su rol estratégico desde el momento de su establecimiento, no significa que hayan permanecido inalterables a lo largo del tiempo. Pueden haber evolucionado manteniendo su rol estratégico dentro la multinacional.

<sup>18</sup> Las excepciones son *Saint Gobain Cristalería*, *Sharp Electrónica España* y *Samsung Electronics*, cuya actividad en Españase inicia con nuevas inversiones (*greenfield*) de sus respectivas multinacionales en 1920, 1986 y 1990, respectivamente.

Comencemos el análisis con las **filiales con rol local dependiente**. Todas las empresas de este grupo fueron adquiridas recientemente por multinacionales cuyo objetivo principal era introducirse en el mercado español. Este es el caso de *Lafarge*, que en 1993 adquiere *Texsa* -empresa líder en la fabricación de morteros en España-, con intención de diversificar su cartera de negocios y consolidarse en el mercado español. *Owens Illinois*, por su parte, adquiere en 1996 el grupo italiano de envases *AVIR*, al que pertenecía *Vidriería Rovira*, para introducirse en los países del Sur de Europa (que constituyen uno de los mercados más importantes del mundo en el negocio del vino).<sup>19</sup>

En cuanto a las multinacionales que han asignado a las filiales catalanas un **rol integrado en la estrategia global**, encontramos dos tipos de empresas:

Un primer grupo inició su actividad productiva en Cataluña con el propósito de instalar una plataforma productiva para abastecer tanto la demanda interna como la del continente europeo. Este es el caso, de las multinacionales japonesas y coreanas como *Samsung*, *Sony*, *Sharp*, *Nissan* y *Yamaha*, que se introdujeron en Cataluña en la década de los 80 y a principios de los 90. Las razones que explican esta localización son de diversa naturaleza. Entre ellas destacan las ventajas logísticas de

---

<sup>19</sup> *Dynamit Nobel* adquiere en el 1989 el 100% del capital de la empresa catalana *Industrias Plásticas (SAIP)* para suministrar componentes de plástico a las plantas españolas de FORD y SEAT. De esta manera la multinacional alemana estaba comprando el acceso a dos clientes de gran importancia.

El grupo francés *BSN* adquiere el 51% de *Danone* en 1990 con la intención de penetrar en el mercado español y realizar un proceso de integración vertical hacia delante (que tenía como objetivo controlar tanto las compañías que fabricaban el envase como las que obtenían el producto que se envasaba). No obstante, *BSN* ya estaba presente en España antes de 1990, en otras actividades como las aguas minerales (*Font Vella*) o las galletas (*General Biscuits España*). En 1999 *BSN* reorienta su estrategia y vende el negocio del vidrio, ya que ofrecía rentabilidad a muy largo plazo, y se centra exclusivamente en el sector de la alimentación y bebidas.

Cataluña derivadas de una buena comunicación con Europa, la existencia de unas buenas infraestructuras y de una industria auxiliar (bastante competitiva y los menores costes de producción de aquel momento en relación con otros países europeos.

El segundo grupo está formado principalmente por multinacionales de origen europeo que se introducen en España mediante la adquisición de empresas autóctonas, siguiendo una estrategia de diversificación e integración productiva para reforzar su posición tanto en el mercado interior como en el europeo. Esta circunstancia explicaría la adquisición de SEAT por parte del grupo alemán *Volkswagen* en el 1986. También la compañía francesa *Hutchinson* adquiere la empresa catalana *Vincke*, que fabricaba componentes de caucho para el automóvil relacionados con el frenado de vehículos, lo que le permitía complementar su cartera de productos. Y por último, *Dead Sea World*, empresa de capital israelí, a partir de una estrategia de integración vertical, adquiere *Potasas del Llobregat* en 1998, con la intención de suministrar potasa a sus filiales europeas productoras de fertilizantes, así como abastecer la demanda del mercado francés (que constituye el primer mercado mundial en el consumo de potasa).

Las filiales catalanas con un **rol estratégico global** también deben su posición actual a la intención inicial de la multinacional. En este sentido, por ejemplo, *UQUIFA* fue adquirida por *Hollyday Chemical* en 1990 y ésta última fue comprada por *Yule Catto*, multinacional química británica, en 1997. La misión que *Yule Catto* asignó a *UQUIFA* dentro de la corporación era la de liderar el negocio de la química fina a nivel mundial. Por otro lado, el grupo francés *Canson* -que pertenecía a la multinacional *Arjo Marie*, que en el 1990 se fusionó con la inglesa *Wiggins Teape*, formando *Arjo Wiggins*-, adquirió *Guarro Casas* en 1989 con la intención inicial de eliminarla del mercado y explotar su marca comercial. No obstante, esta corporación cambió de estrategia, ya que la empresa catalana realizaba

una actividad en la que la multinacional no estaba presente, la fabricación de papel de encuadernación. Por este motivo la filial catalana constituyó desde entonces la sede de esta unidad de negocio. Por último, *Irisbus* es una multinacional resultado de la fusión en 1999 de dos unidades estratégicas del negocio de autocares y autobuses de las multinacionales *Renault V.I* y *Fiat-Iveco*. Estas empresas tenían instalaciones en Cataluña, Francia, Italia y República Checa, y decidieron constituir la sede de la multinacional en Barcelona, en parte, por tratarse de una localización neutral (entre Francia e Italia) desde donde dirigir el grupo.

Finalmente, hay que referirse a las filiales catalanas que han mantenido su **rol local independiente**. Este grupo resulta muy interesante, ya que pesar de tratarse de filiales adquiridas recientemente (salvo *Saint Gobain Cristalería*) han asumido un rol propio de las empresas multidomésticas con poco grado de integración y coordinación dentro del grupo multinacional. Además, se observa que las cinco filiales que asumen este rol no provienen de un rol anterior. Ello se debe a que el rol local independiente es el de menor complejidad estratégica que puede asumir una subsidiaria. A pesar de que este tipo de rol suele corresponder a las primeras fases de la internacionalización de una empresa extranjera, en estos casos se ha prolongado a lo largo del tiempo.

El rasgo más característico de estas subsidiarias es que a lo largo del tiempo se han comportado como empresas autóctonas, con poca integración en el grupo multinacional al que pertenecen, tomando sus propias decisiones a pesar de estar controladas por capital extranjero. Existen diversas razones que han motivado esta circunstancia:

Por ejemplo, *Torraspapel*, a pesar de ser adquirida por el grupo *KIO* (*Kuwait Investment Office*) en el 1986, y por *LECTA*, grupo europeo paplero propiedad de la norteamericana *CVC Capital Partners* en el 1999, no ha dejado de actuar de forma independiente. La razón reside en el hecho de que ambos grupos extranjeros son *holdings* financieros y, por tanto, la finalidad básica de la incorporación de *Torraspapel* ha sido



básicamente la inversión de unos recursos financieros para obtener un beneficio. En consecuencia, para alcanzar este objetivo no se requiere una fuerte coordinación a nivel internacional.

Por otro lado, el motivo por el cual *Bimbo* y *Grupo Sans* han mantenido su rol local independiente dentro de la multinacional norteamericana *Sara Lee*, esta relacionado con su importantísima posición en el mercado español y su, prácticamente, inexistente presencia en el exterior. Ambas empresas fueron adquiridas por el grupo norteamericano (*Bimbo* en el 2000 y *Grupo Sans* en 1991) precisamente, por la importancia de su fondo de comercio, ya que cuentan con marcas locales muy consolidadas, líderes en sus respectivos mercados. Además, *Bimbo* constituye el único negocio del grupo *Sara Lee* relacionado con la panadería y bollería en Europa, por tanto, resulta lógica su relativa libertad de decisión.

Por su parte, *ICN Ibérica*, con instalaciones en Corbera del Llobregat (Barcelona), debe el mantenimiento de su rol local independiente a motivos distintos a los anteriores: la multinacional norteamericana *ICN* adquirió en los años 80 los laboratorios catalanes *Hubber*, ya que ofrecían una oportunidad de entrar en el continente europeo. Durante un tiempo, la filial catalana fue la única con actividad manufacturera de *ICN* en Europa<sup>20</sup>, hasta que en 1996 adquirió nuevas empresas ubicadas en Europa del Este (Hungría, República Checa, ex Yugoslavia, Rusia y Polonia). Actualmente todas estas subsidiarias actúan de manera independiente, sin coordinación ni sinergias entre ellas, manteniendo un rol local independiente. La planta de Corbera es la más avanzada tecnológicamente del grupo en Europa y la única que cumple con la normativa farmacéutica europea y las GDP (*Good Drug Practices*). En consecuencia, a medida que se vayan modernizando y ampliando los

---

<sup>20</sup> *ICN* había llevado a cabo otras inversiones en Europa - Italia, Holanda, Suiza e incluso en Madrid-, pero no constituían inversiones de carácter estable.

ámbitos de mercado del resto de filiales europeas será posible una coordinación, y por tanto, el cambio de rol de la filial catalana.

Por último, *Saint Gobain Cristalería* ha mantenido hasta el momento su rol local independiente porque el sector del vidrio desarrolla su actividad para un mercado esencialmente local. Los elevados costes de transporte comportan el carácter local de proveedores y clientes y favorece que buena parte de las decisiones, se tomen en los centros de producción. Sin embargo, en los últimos años se observa una incipiente coordinación entre las distintas plantas españolas y extranjeras, que a medio plazo puede traducirse en una modificación del rol estratégico de las filiales. Un indicio de ello es el cambio reciente de la razón social de la filial española que adopta el nombre de la multinacional francesa y pasa de ser *Cristalería Española, SA* a tener la denominación de *Saint Gobain Cristalería, SA*. El motivo de este cambio es potenciar una imagen global de un grupo líder a nivel internacional a través de una identidad homogénea, pero capaz de integrar y conservar, al mismo tiempo, la imagen de los casi cien años de historia en España como *Cristalería Española*.

### **7.5.2. Filiales catalanas que han modificado su rol estratégico a lo largo del tiempo**

El primer aspecto que debe señalarse es que la mayoría de las filiales industriales instaladas en la Península Ibérica con anterioridad a los años ochenta asumieron un rol estratégico local independiente en sus inicios. En general, las multinacionales actuaban como organizaciones multidomésticas que instalaban en el extranjero tantas subsidiarias como mercados tuvieran intención de abastecer, superando de este modo, las elevadas barreras arancelarias que impedían la libre circulación de mercancías. Esta circunstancia se dio sobre todo en las empresas del sector farmacéutico, químico y del material eléctrico y electrónico. Es el caso de la multinacional farmacéutica *Squibb* que se introdujo en España

en los años cincuenta, en una época de fuerte proteccionismo industrial e intensa regulación del sector farmacéutico. De manera que para comercializar sus medicamentos en el mercado español, la legislación sólo permitía dos vías: disponer de una planta propia o bien, otorgar la fabricación de medicamentos a empresas españolas mediante la cesión de licencias. En un primer momento actuó mediante licencias, pero más tarde, en 1965, optó por adquirir un laboratorio farmacéutico en Cataluña. Otro caso que ilustraría este hecho es la introducción en Cataluña de la sueca *Asea* en 1962. En ese año, la multinacional entra en el capital de la empresa catalana *Construcciones Eléctricas de Sabadell*, que andaba en busca de un socio extranjero para superar sus limitaciones tecnológicas. De este modo, se crea *Asea-CES* que perdura hasta que en 1967 el grupo sueco compra el 100% del capital de la *Joint Venture*. Hasta 1985 esta filial se centraba esencialmente en abastecer el mercado interior, situación favorecida por los elevados aranceles que protegían los productos que fabricaba *Asea*, y que en algunos casos alcanzaban el 56%. Por su parte, *Bayer* se introduce en España en 1924-1925 junto con las otras grandes químicas alemanas (*Hoechst* y *BASF*) mediante el conglomerado *IG Farben*, que se asocian con un grupo de industriales autóctonos provenientes del sector textil para constituir en Barcelona, la *Fábrica Nacional de Colorantes y Explosivos (FENCE)*. El objetivo de esta empresa era fabricar colorantes para la industria textil, ubicada mayoritariamente en Cataluña. Después de la Segunda Guerra Mundial, *Bayer* absorbe la participación de las otras empresas alemanas, reforzando su presencia en *FENCE*.

Sin embargo, la integración económica europea implicó la caída de las barreras arancelarias a la importación y exportación y la libertad de las inversiones, lo que comportó que las multinacionales modificaran su estrategia reorientándola hacia una mayor integración y coordinación internacional. En la presente investigación se han identificado numerosas filiales, que inicialmente desempeñaban un rol estratégico local

independiente y con el tiempo han evolucionado hasta asumir, por distintos motivos, otros roles estratégicos.

### **7.5.2.1. Filiales catalanas con un rol local dependiente**

En primer lugar se han identificado nueve filiales que **han pasado de un rol local independiente a uno local dependiente** (ver tabla 7.20). Esta evolución ha estado marcada principalmente por el aumento de poder de decisión de la matriz en todas las áreas funcionales de la empresa, en detrimento de la autonomía de las filiales.

Por ejemplo, *Levi Strauss de España*, hasta finales de los ochenta mantenía una elevada independencia productiva y de marketing sobre el mercado interior, llegando incluso a fabricar modelos de pantalones tejanos distintos a los de otros países. También *Coats Fabra* ilustra esta evolución, ya que hasta finales de los ochenta y principios de los noventa, llevaba a cabo su actividad productiva con total autonomía dentro del mercado español. Era una filial integrada verticalmente que realizaba todas las fases del proceso productivo para la obtención del hilo. Sin embargo, actualmente ha visto aumentada su dependencia de la multinacional, ya que tan sólo realiza las fases finales relacionadas con el tintado del hilo, recibiendo el hilo en crudo y el resto de productos de otras subsidiarias del grupo. Por su parte, la filial catalana *Sarrió* mantenía una gran autonomía de decisión cuando su capital pertenecía al grupo italiano *Saffa*. Sin embargo, dicha libertad se reduce drásticamente cuando en 1998 el grupo es adquirido por *Reno de Medici* y la autoridad pasa a concentrarse en Italia.

En segundo lugar, se han identificado dos filiales que han **pasando de ocupar un rol global a asumir un rol local dependiente**. Ambos casos son la consecuencia de un cambio de orientación estratégica de la multinacional.

Por un lado, la filial catalana de la compañía norteamericana *Armstrong* (actualmente denominada *Armacell Spain*) se constituyó en 1930, tras la adquisición de una empresa autóctona ubicada en Palafurgell (Girona). Hasta 1995 la filial catalana era líder mundial en la fabricación de tapones de corcho para botellas de vino y champaña. Sin embargo, *Armstrong*, ante la perspectiva desfavorable a largo plazo de la industria del corcho, decide substituir paulatinamente este material en todos sus productos por el caucho y otros materiales sintéticos. De manera que hacia finales de los ochenta, la filial catalana empieza a complementar su actividad tradicional con la fabricación de tubos de aislamiento de caucho destinados al sector español de la construcción. Ambas actividades convivieron en la filial catalana hasta que en 1995, la multinacional decidió desinvertir totalmente en el negocio del corcho, transformando el papel estratégico de la filial hacia un rol local dependiente. Más tarde, en el 2000, *Armstrong* decidiría centrarse tan sólo en sus productos de techo y pavimentos, vendiendo el negocio de aislamientos a un grupo de inversores que crearían la multinacional *Armacell*, con sede en Alemania.

Por su parte, *Peguform Ibérica* mantuvo un rol global mientras el grupo *Peguform* estuvo en manos de capital alemán, ya que además de tener la autoridad sobre las cuatro plantas españolas, era la responsable del mercado latinoamericano, gestionando desde Polinyà (Barcelona), las filiales que el grupo mantenía en Brasil y Argentina. Sin embargo, en 1999 la multinacional norteamericana *Venture* adquiere *Peguform*, y como consecuencia de ello, la filial catalana pierde su autoridad sobre las filiales latinoamericanas, que pasan a estar controladas por la matriz norteamericana (más próxima geográficamente). El resultado de ello es que se reduce la importancia estratégica de *Peguform Ibérica*, convirtiéndose en una filial con rol local dependiente.

### **7.5.2.2. Filiales catalanas con un rol integrado en la estrategia global de la multinacional**

Se han identificado un considerable número de *filiales que partiendo de un rol local independiente han evolucionado hacia un rol integrado en la estrategia global de la multinacional*. Estas empresas se caracterizan, por un lado, por una pérdida de independencia frente a la matriz o la sede regional, como resultado de la estrategia de mayor integración y coordinación a escala internacional del grupo multinacional. Y por otro lado, estas filiales aumentan la dimensión del mercado (además de abastecer el doméstico tienen acceso a mercados extranjeros), como consecuencia de la especialización de su actividad productiva a escala europea.

Corresponde a esta tipología *ABB Motores*, que en 1991 lleva a cabo una racionalización de su actividad a nivel de grupo. La filial catalana pasa de una estrategia basada en un mercado cerrado (clientes locales, reducidas exportaciones, gran autonomía y producción local) a una estrategia basada en un mercado global (clientes globales, marketing global, menor autonomía y mayores exportaciones). Este cambio fue posible, por un lado, como consecuencia de la especialización de su actividad productiva en la planta de Sant Quirze del Vallès (Barcelona), que pasó de fabricar todo tipo de motores a concentrarse exclusivamente en los motores de mediana dimensión, y por otro lado, a un cambio organizativo en la estructura formal del grupo multinacional, consistente en cambiar su estructura matricial, por áreas geográficas y negocios, por otra exclusivamente centrada las unidades estratégicas de negocio.

También *Aismalibar* experimenta en 1995 un proceso de especialización productiva, al abandonar la fabricación de sus productos históricos (hilos esmaltados y cables eléctricos), para centrarse en la producción de laminados de cobre para la industria de la electrónica. Dicha

especialización le permite elevar las exportaciones hasta alcanzar el 70% de su producción, abasteciendo a los principales mercados europeos.

En una línea similar, *Warner Lambert (Adams)* experimenta una racionalización de la actividad productiva en 1996, pasando de fabricar todo tipo de productos de confitería para el mercado interior, a obtener únicamente chicles (*"Trident"*) que se destinan mayoritariamente al mercado europeo<sup>21</sup>.

Por su parte, *Braun Española* durante los años sesenta- setenta ocupaba un rol local independiente fabricando minipimers, exprimidores, planchas de vapor y productos para el afeitado, exclusivamente para el mercado interior. Sin embargo, a partir de los ochenta pasa a ocupar un rol integrado en el grupo, abandonando tan sólo la línea de afeitado, y exportando el resto de productos a los mercados exteriores. Actualmente, las exportaciones representan el 85% del total fabricado.

También la multinacional francesa *Sanofi-Synthelabo*, tras la fusión en 1999, ha llevado a cabo recientemente un proceso de racionalización y concentración de la fabricación, que ha tenido como resultado el cierre de la planta alemana (Berlín) que fabricaba medicamentos sólidos. En consecuencia, la planta de Riells (Girona) ha absorbido el 80% de la actividad alemana (la parte correspondiente a series grandes) y el 20% restante (series más cortas) ha pasado a la planta de Alcobendas (Madrid). Gracias a esta reorganización productiva la filial catalana ha accedido a la fabricación de grandes series de medicamentos sólidos (antes sólo fabricaba series medianas), lo que ha reforzado su posición dentro de la estrategia del grupo francés.

Por otro lado, también se han identificado filiales que **actualmente ostentan un rol local dependiente, pero que están evolucionando**

---

<sup>21</sup> Por el contrario, la multinacional *Warner Lambert* concentró la fabricación de los caramelos *Halls* en su filial de Manchester (Reino Unido).

**hacia un rol integrado** en la estrategia global de la multinacional. Y en bastantes casos, esta transición se lleva a cabo a pesar de las dificultades para conseguir una racionalización y especialización productiva elevada debido a la naturaleza local de su actividad. Estas empresas fabrican una gran variedad de familias de productos para abastecer el mercado interior, y en consecuencia, presentan grandes duplicidades productivas en relación al resto de filiales del grupo. Sin embargo, empiezan a especializar alguna de sus instalaciones, ya que concentran la fabricación de un producto concreto para abastecer a otros países europeos. Este es el caso de *Henkel Ibérica* que concentra en Montornés del Vallès (Barcelona) la fabricación para el sur de Europa de detergentes sólidos en pastilla, o *Basf Española* que fabrica en Tarragona, y en exclusiva para Europa, un tipo especial de fungicida (el *kresoximetil*). También *Pirelli Cables*, produce una clase de cable de telecomunicaciones en exclusiva. Por su parte, *Nestlé* fabrica productos como leche condensada, y algunas salsas y derivados del tomate destinados a los principales mercados europeos.

### **7.5.2.3. Filiales con un rol estratégico global**

En este estudio se han identificado dos tipos de filiales que han desarrollado un rol estratégico global. Por un lado, las que lo han hecho desde un rol local independiente, y por otro, un grupo menos numeroso en el que las empresas han evolucionado desde un rol integrado. Por el contrario, no se ha encontrado filiales que hayan desarrollado este papel estratégico desde un rol local dependiente. Una razón que puede explicar esta circunstancia es la falta de autonomía de estas filiales, que impediría desarrollar los recursos y capacidades necesarios para generar ventajas competitivas en el seno de la multinacional.

Cabe advertir, que a diferencia de los anteriores roles, no se puede establecer un comportamiento homogéneo de la evolución de las filiales



catalanas hacia el rol estratégico global, ya que cada empresa constituye un caso particular<sup>22</sup>.

Por ejemplo, *Kao Corporation* ha evolucionado hacia un rol global a partir de un rol local independiente. En los inicios en Europa de esta multinacional japonesa, no existía ningún tipo de estrategia global unificada, ya que cada subsidiaria extranjera actuaba de manera independiente y fabricaba productos distintos. Sin embargo, recientemente, la multinacional ha creado una sede regional denominada *Kao Chemicals Europa* para liderar y coordinar la presencia de la multinacional en Europa, siendo la filial catalana la responsable europea de la fabricación de tensioactivos, aromas y tóner. Por otro lado, *Kao Corporation* ha ido aumentando de forma progresiva la penetración internacional, pasando de exportar menos del 30% de la producción en 1987, a más del 70% en la actualidad, con ventas en unos 60 países de Europa y Asia.

Por su parte, dentro de las filiales que han partido de un rol integrado hacia el rol global se situarían empresas como *Hewlett Packard Española*. Su presencia industrial se remonta a 1985, cuando la filial asume un rol integrado al iniciarse la fabricación para Europa de *plotters* con tecnología de plumilla, cuyo diseño corresponde al centro de impresoras de gran formato en San Diego (California). El salto, de la filial catalana hacia el rol global tiene lugar unos años más tarde, cuando en 1993 asume la responsabilidad exclusiva en la línea de impresoras de gran formato, tanto de tecnología de plumilla como de chorro de tinta, y se convierte en el *profit center* de este negocio a nivel mundial.

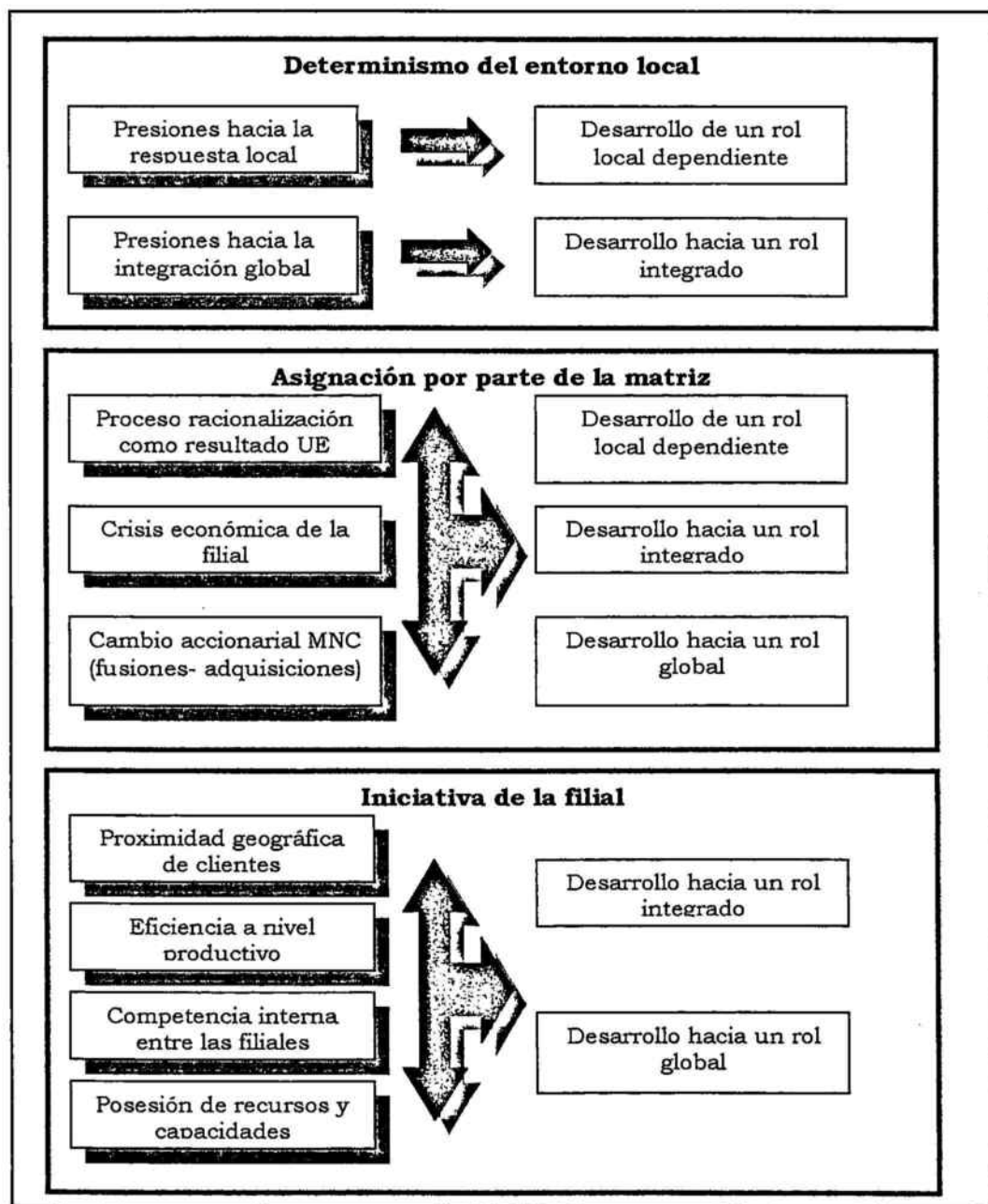
---

<sup>22</sup> En el apartado 7.5.4 se analizarán en mayor profundidad los distintos casos de las filiales que han evolucionado hacia el rol estratégico global.

### **7.5.3. Motivos que han llevado a las filiales catalanas a modificar su rol estratégico**

Siguiendo la estructura de la evolución de las filiales establecida por Birkinshaw (1998) descrita en el capítulo primero, se puede analizar cuáles han sido los elementos que han impulsado a las filiales del presente estudio a desarrollar un tipo de rol u otro. Birkinshaw (1998, *op. cit.*) señala tres tipos de factores que influyen en la evolución: a) el determinismo del entorno local de la filial; b) la asignación por parte de la matriz, y c) la iniciativa de la propia filial. En general, los tres factores intervienen en la evolución de todos los roles estratégicos, sin embargo, se ha advertido como unos ejercen mayor influencia que otros según los roles estratégicos desarrollados por la filial. La figura 7.1 describe dichos factores y su influencia sobre la evolución de los distintos roles estratégicos.

**Figura 7.1. Factores que han influido en la evolución del rol estratégico de las filiales catalanas**



Fuente: Elaboración propia

En relación al **determinismo local**, cabe señalar que no influye de la misma manera en los distintos tipos de evolución que se han identificado. El determinismo local, es un factor muy útil para explicar la evolución hacia el rol local dependiente y hacia el rol local integrado de la filial, pero no revela por qué una filial evoluciona hacia un rol global.

En efecto, tras analizar los casos en los que las filiales han desarrollado un rol local dependiente o integrado, se constata que el determinismo local ha sido un factor discriminador importante. En concreto, el carácter del producto o sector al que pertenece la filial ha condicionado, en gran medida, su desarrollo hacia uno u otro rol.

En otras palabras, las subsidiarias que han mantenido su rol local pertenecen a sectores de actividad donde la necesidad de respuesta local, en términos del modelo de Prahalad y Doz (1987, *op. cit.*) es muy importante. Ello ocurre en los sectores textil, del papel y cartón, química básica, pinturas, impresión y artes gráficas, alimentación y detergentes, principalmente. Por otra parte, las filiales que han evolucionado hacia un rol integrado actúan en sectores con una dimensión más global<sup>23</sup>, en los que las presiones hacia la integración mundial de las actividades son superiores a las de respuesta local. Este es el caso de la industria farmacéutica, la fabricación de caucho y neumáticos, especialidades químicas, material eléctrico y electrónico, electrodomésticos. En consecuencia, se podría considerar que el rol local dependiente no es más que un paso intermedio en la evolución hacia el rol integrado, ya que en la

---

<sup>23</sup> Tal y como se ha explicado en el capítulo 1, Porter (1986, *op. cit.*) contempla la industria global como aquella que se caracteriza por una mutua influencia de las posiciones competitivas de las empresas pertenecientes a distintos países. Las actuaciones de las empresas dentro de una industria global se encuentran totalmente interrelacionadas, independientemente de donde se encuentren localizadas. En otras palabras, la industria es global cuando al integrar y coordinar actividades en los distintos países la empresa consigue ventajas competitivas.

medida en que las presiones de respuesta local de un sector se reduzcan o desaparezcan (por ejemplo, que se homogeneizaran los gustos de los consumidores o se abarataran los costes de transporte), nada impediría que la filial asumiese un rol integrado en la multinacional.

Por ejemplo, el grupo *Akzo Nobel Coatings*, tras haber realizado su expansión internacional vía adquisición de empresas de carácter local, actualmente está llevando a cabo un proceso de racionalización y especialización productiva a escala mundial. Dicho proceso está mucho más avanzado en el negocio de la pintura industrial, que en el de la pintura para la decoración, ya que ésta última se caracteriza por su mayor naturaleza local, dado que se consiguen más ventajas competitivas con la proximidad a los consumidores finales. Esta racionalización productiva ha tenido efectos para la filial catalana, ya que de las seis plantas que había adquirido *Akzo* en la provincia de Barcelona, se cierran tres, quedando actualmente las instalaciones de Sant Adrià, Vallirana y de la Zona Franca de Barcelona (la primera está especializada en la pintura de decoración, mientras que las otras dos fabrican pinturas industriales).

En relación al segundo factor establecido por Birkinshaw, cabe señalar que **la matriz ha ejercido un papel determinante en la evolución de cualquiera de los roles estratégicos** desarrollados por las filiales. No obstante, se han observado diversos elementos vinculados a la asignación del rol por parte de los *headquarters*, que han incidido de manera desigual en los distintos roles estratégicos.

En este sentido, la razón que más ha incidido en la evolución de las filiales catalanas hacia el desempeño de roles integrados, y en menor medida, roles locales dependientes, ha sido el proceso de racionalización y especialización de la actividad productiva impulsada por bastantes multinacionales en los años noventa, como respuesta a la proclamación del Tratado de la Unión Europea (Tratado de Maastricht) y de la Unión Económica Monetaria (UEM). Como resultado de la libertad de movimiento

de capitales, mercancías y personas entre los estados miembros, las multinacionales ya no necesitan disponer de plantas productivas en cada país. Por tanto, intentan eliminar las duplicidades productivas, cerrando filiales y asignando nuevos roles estratégicos a las supervivientes. empresas como *Bayer*, *Matsushita Electric*, *Aismalibar*, *Pirelli Neumáticos*, *Warner Lambert*, *Squibb*, *Sanofi-Synthelabo* o *Merck* entre muchas otras ilustran este fenómeno. Estas filiales han pasado de centrar su actividad casi exclusivamente en el mercado interior, a jugar un papel de mayor integración y coordinación con el resto del grupo, ya que han especializado su actividad productiva ampliando de este modo, su ámbito geográfico de actuación.

Otra razón que explica la decisión de la matriz a reconducir el papel de sus subsidiarias hacia un rol integrado y un rol local dependiente ha sido la crisis económica experimentada por la filial catalana, ya sea por causas internas o externas (relacionadas con el sector de actividad). Este es el caso de *Aismalibar*, que padecía problemas desde 1975 y que, a pesar de diversas reestructuraciones, no se solucionan hasta que la multinacional *Von Roll* decide reestructurar su actividad, cambiando su rol estratégico. También *Coats Fabra* consigue sobrevivir a la crisis del sector textil de principio de los noventa, gracias a la inyección de capital británico y a la reorientación estratégica de la filial catalana impulsada desde la matriz.

Por último, un tercer factor que ha impulsado la evolución estratégica de la filial hacia alguno de los roles identificados es el cambio accionarial o de propietarios de la multinacional. La fusión de dos empresas a menudo comporta la reestructuración de la red internacional de subsidiarias para eliminar duplicidades. Este sería el caso de empresas como *ABB* (fusión en 1989 de la sueca *Asea* y la suiza *Brown Boveri*), *Bristol Myers Squibb* (fusión en 1989), *Novartis* (fruto de la fusión de *Ciba-Geigy* y *Sandoz* en

1995) y *Sanofi-Synthelabo* (cuya fusión se realiza en 1999)<sup>24</sup>. Los roles estratégicos de las filiales de estas multinacionales cambiaron, entre otras cosas, como consecuencia de la implantación de una estrategia de especialización por plantas a nivel mundial, para aumentar la eficiencia productiva y reducir costes<sup>25</sup>.

También las adquisiciones han influido en el cambio de rol estratégico de las filiales catalanas. Por ejemplo, la adquisición de *AMP* por parte de la norteamericana *Tyco* en el 1999 o la absorción de *Sarrió-Saffa* por la empresa italiana *Reno de Medici* fueron el detonante para que éstas empresas pasaran a ocupar un rol local dependiente.

Por otro lado, los cambios de propiedad también han comportado que algunas empresas pasen a asumir un rol global. Este es el caso de *General Cable Sistemas*, que fue adquirida por la norteamericana *General Cable* en el 2000<sup>26</sup>. La antigua *MAISA* (*Mecanismos Auxiliares Industriales SA*) que

---

<sup>24</sup> Cabe señalar que el motivo principal que ha llevado a la reestructuración productiva de la mayoría de las multinacionales farmacéuticas, no sólo han sido las fusiones acontecidas, sino en mayor medida la creación de la Unión Europea.

<sup>25</sup> Por ejemplo, con la creación de *Sanofi-Synthelabo* la planta productiva de Alcobendas (Madrid) -proviniente de *Synthelabo*- se ha especializado, debido a su reducida dimensión, en la fabricación de series cortas de medicamentos sólidos y líquidos, mientras que la planta de Riells (Girona) -proviniente de *Sanofi*-, de mayor tamaño, se ha centrado en la fabricación de series medianas de medicamentos sólidos.

<sup>26</sup> El cambio de propiedad de esta empresa sigue una evolución larga y relativamente compleja. El origen de la actual *General Cable Sistemas* se remonta a los años sesenta, cuando era un grupo de capital autóctono formado por seis empresas catalanas que mantenían su independencia jurídica. En los años setenta y ochenta, la corporación norteamericana *General Cable* adquirió de forma progresiva participaciones en estas empresas, hasta que en el 1988 se constituyó como grupo, unificando su identidad bajo la denominación de *Grupo General Cable Energía*. En el 1992, *BICC*, multinacional inglesa de cables de energía y telecomunicación, adquiere el grupo, pasando en 1996 a denominarse *BICC General Cable*. Más tarde, en 1999, *BICC* inicia un proceso de reestructuración de

pertenecía a la norteamericana *UTA (United Technology Automotive)*, grupo que fue comprado en 1999 por *Lear*. *Dana*, que formaba parte del grupo *Renaissances Cosmetics*, cambia de rol cuando éste último es comprado por un fondo de inversión norteamericano y crea *New Dana Perfumes Corporation* en el 1999. Y finalmente, *Grafiba*, perteneciente al grupo *Reinolds*, pasa a jugar un rol global cuando el grupo multinacional es adquirido por la norteamericana *Alcoa*, líder mundial en la industria del aluminio. En el apartado 7.8.4 se explica en qué se ha concretado la evolución de estas filiales hacia el rol estratégico global.

Por último, el tercer factor, **la influencia de la propia filial**, se ha advertido que condiciona en gran medida el desarrollo del rol integrado y del rol global de las filiales ubicadas en Cataluña.

Las subsidiarias catalanas que han sobrevivido al proceso de racionalización productiva de los grupos multinacionales en la década de los noventa son empresas que han demostrado poseer algunas ventajas competitivas dentro del grupo multinacional. Cabe señalar que dichas ventajas competitivas se han alcanzado gracias a la iniciativa de los directivos locales. Las matrices seleccionan a las filiales más adecuadas para asignarles una mayor responsabilidad, más allá del mercado doméstico, sobre alguna función o unidad de negocio, con la dotación de inversiones que ello comporta. Esta práctica refleja que la mejora de la posición estratégica de la filial dentro del grupo multinacional se debe más a los esfuerzos e iniciativas de los directivos de la propia filial que a las concesiones de los directivos de la matriz.

Tras el análisis de las filiales del estudio que han desarrollado un rol integrado y un rol global (ver tabla 7.20), y siguiendo la aportación de Birkinshaw (1996, *op. cit.*), se han identificado **diversos motivos** que explican el apoyo de la matriz a las filiales catalanas. Primero, la eficiencia productiva de esta filial en relación al resto de subsidiarias de la

---

su cartera de negocios, dando como resultado de nuevo la adquisición de la filial española por parte de *General Cable*.



multinacional; segundo, la accesibilidad de la demanda desde la instalación catalana y tercero, la disposición de recursos y capacidades específicas (como la flexibilidad productiva y la capacidad de respuesta de la filial catalana).

En primer lugar, estas filiales han demostrado contar con una mayor **eficiencia en el ámbito productivo** en relación al resto de subsidiarias. La decisión de la matriz de ubicar una determinada línea de producto en una filial u otra depende en parte de los costes. Este es el caso de la multinacional japonesa *Sony* que en 1991, que optó por construir una nueva planta para fabricar televisores para todo el mundo en Viladecavalls (Barcelona), entre otros motivos, por cuestiones laborales. Por un lado, la disponibilidad de mano de obra cualificada (con las posibilidades que ofrecían las universidades del área de Barcelona) y por otro, por razones de coste y flexibilidad del mercado de trabajo (en concreto se descartó la alternativa alemana por sus mayores costes de mano de obra y su menor flexibilidad laboral). También la filial catalana de *Yamaha* demuestra su eficiencia productiva cuando en 1991 la multinacional japonesa decide ampliar las instalaciones de Palau de Plegamans (Barcelona) para duplicar la producción de motocicletas (aumentar la capacidad de 30.000 a 60.000 unidades). Sin embargo, durante los trabajos de ampliación un incendio destruye la factoría. Desde la dirección del Japón no se duda en rehacerla de nuevo, de manera que en once meses se reconstruye totalmente – incluyendo la ampliación–, inaugurándola finalmente en 1992.

En segundo lugar, la **accesibilidad de la demanda** gracias a la proximidad geográfica de los clientes también ha jugado a favor de algunas filiales catalanas que desempeñan, sobre todo, un rol integrado. Por ejemplo, *Pirelli Neumáticos* se ha especializado en la fabricación de neumáticos de tipo medio para turismos, ya que la mayoría de constructores de vehículos en España fabrican modelos de la gama media. También *Aismalibar* adquiere una posición estratégica debido a que los

tres principales clientes de los productos que fabrica están ubicadas en territorio español (*Eurocir, SA, Lear, SA* y *Diemen, SA*). Finalmente, *Warner Lambert* ha concentrado la fabricación de chicles en su planta del Prat de Llobregat (Barcelona) porque el área del sur de Europa constituye, con diferencia, el mercado más importante del viejo continente.

En tercer lugar, las filiales catalanas disponen de **recursos y capacidades específicas** que les otorgan ventajas competitivas frente a sus competidoras. En este sentido, son importantes aspectos como el grado de obsolescencia de las plantas, la flexibilidad productiva o la rápida capacidad de respuesta.

Este es el caso de la mayoría de las filiales catalanas del sector farmacéutico, ya que buena parte de sus ventajas competitivas se fundamentan en su rápida capacidad de adaptación a las necesidades de la matriz. Por ejemplo, *Novartis* cuenta con una gran agilidad en cualquier modificación del proceso de fabricación de sus modernas instalaciones de Barberà del Vallès (Barcelona). A título ilustrativo, un cambio de impresión de un envase en Barberà se resuelve en 30 días mientras que en Alemania puede requerir hasta 6 meses. También *Merck Farma y Química* consiguió la línea de fabricación de un medicamento llamado "*Denvar*" (uno de los productos estrella de la factoría de Mollet del Vallès, Barcelona) a pesar de que la multinacional inicialmente tenía la intención de ceder la fabricación a una tercera empresa ubicada en Alemania. La filial catalana después de realizar un estudio de viabilidad económica, que incluso implicaba la construcción de una nueva planta, demostró mayores ventajas competitivas en su fabricación. Además, también obtuvo la producción de parte de los medicamentos genéricos del grupo rivalizando con el resto de las filiales.

También otras filiales catalanas pertenecientes a otros sectores de actividad basan sus ventajas competitivas en la flexibilidad productiva. Este es el caso de las empresas del sector de electrodomésticos y electrónica de consumo como por ejemplo, *Samsung*. La filial catalana

fabrica vídeos en sus instalaciones de Palau de Plegamans (Barcelona) compitiendo internamente con tres instalaciones más situadas en Corea, China e Indonesia. El principal competidor la filial indonesia, ya que fabrica un aparato de coste más bajo con margen suficiente para ser transportado y cubrir, desde Asia, el mercado europeo. Sin embargo, la planta catalana tiene a su favor la mayor flexibilidad productiva (por ejemplo, para pasar de fabricar un modelo a otro, en Palau de Plegamans se tarda un par de minutos, mientras que en Indonesia se requiere media hora) y ventajas de tipo logísticas (ya que desde Palau se puede suministrar en 24 horas un producto a cualquier punto de Europa). Estas ventajas se mantienen en relación al servicio postventa y a la rapidez de respuesta, ya que desde Indonesia no se tiene suficiente capacidad de reacción ante cualquier cambio en los mercados, puesto que la mercadería tarda unas cuatro semanas en llegar.

#### **7.5.4. Proceso de evolución de las filiales catalanas con rol global**

Si analizamos el proceso de las filiales catalanas con rol global -cómo han llegado hasta él o cómo lo han abandonado-, bajo la tipología de la evolución de los roles estratégicos establecida por Birkinshaw (1998, *op. cit.*) y explicada en el capítulo primero, podemos identificar cuatro tipos de procesos distintos (ver tabla 7.21).

En primer lugar, encontramos filiales catalanas que sin cambiar su rol estratégico, han logrado **reforzar su posición impulsada básicamente por la propia filial (RIF)**. Empresas como *Irisbus Ibérica*, *Uquifa* y *Guarro Casas*, que desde sus inicios (como filiales controladas por capital extranjero) han mantenido un rol estratégico global, han logrado reforzar sus capacidades consolidando su posición estratégica dentro de la multinacional.

Tabla 7.21. Procesos de evolución de filiales con rol estratégico global

Proceso teórico de evolución	Filiales catalanas con rol global
<b>Reforzamiento de la posición estratégica impulsada por la filial (RIF)</b>	Irisbus Ibérica, SA Unión Químico Farmacéutica, SA Guarro Casas, SA
<b>Inversión impulsada por la Matriz (IIM)</b>	Hewlett Packard Española Kao Corporation, SA
<b>Extensión de la posición estratégica impulsada por la filial (EIF)</b>	Lear Automotive, SA Alcoa Embalaje Flexible, SA Autoliv Kle, SA Bicc General Cable, SA ICI España, SA Dana SA
<b>Desinversión impulsada por la matriz (DIM)</b>	Armancell Iberia, SA Peguform Ibérica, SL

Fuente: Elaboración propia a partir de Birkinshaw (1998, op. cit.)

En segundo lugar, estarían a aquellas filiales que han alcanzado un rol global, mejorado su posición estratégica dentro de la multinacional como resultado de una **inversión impulsada por la matriz (IIM)**. Son empresas que han generado recursos y capacidades una vez que la matriz les ha asignado una nueva posición estratégica en el seno de la multinacional. Ello no significa que estas filiales hayan tenido una actitud pasiva, sino que han tenido que asegurar ventajas competitivas a la matriz en relación al resto de filiales del grupo para lograr dicho objetivo.

*Hewlett Packard Española* ilustra claramente este proceso. En efecto, cuando la matriz le cede la fabricación de los *plotters* de plumilla para Europa en 1985, tuvo que construir una nueva planta productiva y crear un departamento de I+D para mantener vivo el producto el mayor tiempo posible. Y más tarde, en 1993, cuando la filial asume la responsabilidad global de los *plotters*, tanto de tecnología de plumilla como la de chorro de tinta, tuvo que desarrollar recursos y capacidades relacionadas con la I+D, fabricación y comercialización de una línea de producto a escala mundial.

También *Kao Corporation* logra mantener su posición estratégica en el seno de la multinacional japonesa debido a que ésta decide apostar por Cataluña como única base europea para la fabricación de tensioactivos, aromas y tóner. La matriz, también impulsó la creación en la filial catalana de un centro de I+D especializado en el desarrollo tensioactivos. Ambos aspectos han permitido a esta filial asumir crecientes responsabilidades dentro del grupo, y en la actualidad es la filial extranjera más importante de la multinacional, tanto en relación al número de plantas productivas (3 factorías en Cataluña) como en el volumen de facturación.

En tercer lugar, se ha identificado un grupo más numeroso de filiales cuya evolución ha sido la inversa que la que corresponde a la tipología que acabamos de describir. En este caso el desarrollo del rol global ha sido impulsado por los propios directivos de la filial creando recursos y capacidades que más tarde la matriz ha reconocido, mejorando su posición estratégica. A este tipo de evolución Birkinshaw (1998, *op. cit.*) la denomina ***extensión de la posición estratégica impulsada por la filial (EIF)***<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Aunque en el presente apartado nos referimos a la evolución de las filiales con rol global, también se han encontrado casos de filiales con otros roles estratégicos que ilustran la extensión de la posición estratégica impulsada por la filial (EIF). Por ejemplo, la actividad bioestadística de investigación epidemiológica de la multinacional *Novartis Farmacéutica* se ubica en Barcelona, por dos motivos. En primer lugar, por la reducida inversión material y humana que comportaba. Y en segundo lugar, por la capacidad de la dirección de *Ciba* en España para convencer a la matriz suiza de la viabilidad económica de esta actividad. La localización de este centro en la ciudad condal supone una mejora importante de la posición estratégica de la filial (vale la pena señalar que tan sólo otras tres corporaciones, *Merck Sharp Dome*, *Glaxo-Wellcome* y *SmithKline Beecham*, disponen de centros de investigación epidemiológica, todos ellos situados en Estados Unidos).

Otro ejemplo de una filial catalana que a pesar de tener un rol local dependiente está evolucionando hacia una posición de mayor importancia estratégica es el de *Pirelli Cables y Sistemas*. Los directivos de la filial catalana impulsaron en los años

Un ejemplo de esta situación corresponde a la empresa, *MAISA*. Esta filial, controlada por la multinacional norteamericana *UTA*, preveyendo la importancia que en el futuro adquiriría la tecnología eléctrica y electrónica en el campo de los componentes de automóvil, puso en funcionamiento en 1990, por iniciativa de sus directivos, un centro de ingeniería avanzada para generar innovaciones en esta área, limitando su actuación en un principio, al mercado español. Este centro convirtió a la filial catalana en la subsidiaria pionera en el desarrollo tecnológico del grupo en Europa. En 1995, *UTA*, con la misma visión de futuro que antes había tenido la filial catalana, planteó la necesidad de disponer de un centro tecnológico europeo de sistemas eléctricos y electrónicos común para todas las empresas del grupo. Este centro se ubicó en Valls (Tarragona), sede de la filial catalana, ya que *MAISA* era la única filial del grupo en Europa con experiencia en actividades de I+D. Más tarde, cuando en 1999 *Lear Corporation* adquiere *UTA*, traslada la sede europea de la división eléctrica y electrónica del grupo de París a Valls, reconociendo de este modo, los recursos y capacidades de la filial catalana.

En la misma línea, encontramos a *Autoliv Kle*, que pasó en 15 años de ser la peor filial de la multinacional sueca, a ser la mejor valorada por la matriz (en la actualidad), constituyendo un ejemplo para el resto de subsidiarias. A principios de los 90, los directivos percibieron que las ventajas competitivas basadas en los menores costes laborales desaparecerían a corto plazo, por lo que decidieron generar nuevas capacidades basadas en la innovación tecnológica que aseguraran la permanencia de la multinacional en Granollers (Barcelona). El resultado

---

80 la construcción de una planta de fibra óptica como trampolín para introducirse en la industria de las telecomunicaciones en España, sector en el que hasta entonces la empresa no estaba presente puesto que la demanda se cubría con cables de cobre. Gracias a la acumulación de experiencia en el campo de las telecomunicaciones, actualmente la filial catalana es la responsable de la fabricación en exclusiva del cable *OPGW* (*optical ground wire*), uno de los productos estrella de la multinacional en esta área de negocio.

fue intensificar el área de I+D, y de contar con un equipo de dos ingenieros en 1986, se pasó a tener un departamento con cincuenta técnicos dedicados al desarrollo de nuevos productos y procesos.

Por su parte, *ICI España* se convierte en la planta piloto del grupo gracias al tamaño mediano de sus instalaciones de Hostalric (Girona) y a las capacidades adquiridas tras la acumulación de veinticinco años de experiencia en la fabricación de tensioactivos, y actúa como instalación de soporte para el desarrollo y la fabricación de nuevos productos. El efecto experiencia y la continuidad del personal han constituido la base para aprovechar y consolidar el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo.

También las capacidades generadas por *Grafiba (Alcoa Embalaje Flexible)* constituyen la razón de ser de su rol global. La filial catalana ha logrado especializarse en la fabricación de sobres y láminas de aluminio para la obtención de medicamentos y tabaco, logrando la homologación de sus productos para empresas como *Phillip Morris* o *Japan Tabaco*, gracias al desarrollo de productos creados para cada cliente. Como resultado, *Alcoa Embalaje Flexible* exporta en la actualidad alrededor del 80% de su fabricación, siendo la filial del grupo con una mayor penetración en los mercados exteriores.

Otro caso remarcable es el de *General Cable Sistemas*. Cuando esta empresa todavía pertenecía a la multinacional *BICC*, los directivos decidieron crear un departamento de exportación capaz de adaptar los cables a las distintas legislaciones extranjeras, una actuación que no estuvo exenta de reticencias por parte de la dirección de la matriz. Pero esta circunstancia ha sido decisiva para que más tarde, *General Cable* decidiera mantener la filial catalana y vender el resto de subsidiarias del grupo.

Por último, también *Dana* asume un rol global gracias a la iniciativa de la filial catalana. Sus directivos lograron romper la fuerte centralización de la autoridad europea de la multinacional *Renaissance Cosmetics*, ubicada en

el Reino Unido, convenciendo a la matriz de la competitividad que presentaba la filial ubicada en Granollers (Barcelona), que actualmente constituye la sede europea del grupo. El hecho de que el grupo pase a denominarse *New Dana Perfumes Corporation*, manteniendo la denominación que tenía la filial catalana antes de la adquisición, constituye un reflejo de las capacidades distintivas generadas por esta filial. Estas capacidades son resultado de los 70 años de experiencia de la filial catalana en la fabricación y comercialización de fragancias y perfumes y se concretan, entre otros aspectos, en un gran conocimiento del mercado europeo, en unas marcas y productos propios reconocidos a escala internacional y en una estructura comercial ya establecida<sup>28</sup>.

Como se puede comprobar, la mayoría de las filiales de este grupo se incorporaron a sus respectivas multinacionales a través de la adquisición. Esta circunstancia, sin duda, ha influido en la capacidad de sus directivos para liderar los cambios necesarios para mejorar su posición dentro de la corporación multinacional. Una de las razones radica en que estas empresas tienen un origen autóctono y durante mucho tiempo han actuado de forma autónoma con una estrategia claramente definida. De manera que las multinacionales han sabido aprovechar esta circunstancia y han potenciado los recursos y capacidades de estas empresas, reconociendo su importancia estratégica en el seno de la corporación.

Por último y en cuarto lugar, también se han identificado filiales que habiendo asumido un rol global en el pasado, han visto limitado su rol

---

<sup>28</sup> *Dana* era una empresa de capital familiar catalán, fundada en 1932, con plantas productivas en distintos países del mundo (Francia, Canadá, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Australia y Corea). A finales de los 80 *Dana* entra en crisis y es adquirida por *Rumasa*. Sin embargo, tres años más tarde los herederos recompran la empresa tras la expropiación realizada sobre *Rumasa*. En 1995 se constituye el grupo norteamericano *Renaissance Cosmetics* a partir de la adquisición de *Dana* y de otras empresas americanas fabricantes de perfumes y productos de cosmética. Tras una mala gestión del grupo multinacional en 1999 es adquirido por una sociedad inversora norteamericana formando la actual *New Dana Perfumes Corporation*.



estratégico dentro de la multinacional. Este sería el caso de *Peguform Ibérica* y *Armacell Ibérica*, que debido a las **desinversiones impulsadas desde la matriz (DIM)**, ya sea por un cambio de propietarios (en el caso de *Peguform*) o por la reorientación estratégica de la multinacional (el caso de *Armacell*), han provocado la evolución de dichas filiales hacia un rol estratégico local dependiente. Tal y como se ha explicado en el apartado 7.5.2.1, la filial catalana *Peguform* pierde el control sobre las filiales latinoamericanas a raíz de la adquisición del grupo alemán por parte de la multinacional norteamericana *Venture* y *Armacell* (antigua *Armstrong*) deja de ser el primer fabricante mundial de tapones de corcho al abandonar dicha actividad y pasar a fabricar otros productos derivados del caucho.

## 7.6. Consideraciones finales

En resumen, se ha observado como el comportamiento estratégico de las multinacionales en Cataluña no ha permanecido estático a lo largo del tiempo. Todo lo contrario, la gran mayoría de las filiales analizadas han experimentado cambios en su rol estratégico desde el momento de su creación. Son diversos los factores que han incidido en el desarrollo y evolución del rol estratégico de la filial catalana: el motivo de entrada de la multinacional en Cataluña, la estrategia corporativa de la multinacional, el sector de actividad, los recursos y capacidades desarrollados por la filial, el cambio de propietarios, etc.

Se ha constatado la tendencia hacia una mayor integración y coordinación de las filiales catalanas en el seno de sus multinacionales. Actualmente las filiales con rol local independiente constituyen un grupo muy reducido, siendo mucho más importante las filiales con rol local dependiente, rol integrado y rol global. Ello es resultado de los importantes procesos de reestructuración y reorientación estratégica llevados a cabo por las compañías a escala internacional.

Por último, cabe señalar que este proceso de cambios no ha finalizado, todo lo contrario, con el tiempo se puede intensificar todavía más. Es por ello, que las filiales catalanas deberán adaptarse de la mejor manera posible ofreciendo ventajas competitivas que consoliden o refuercen su rol estratégico dentro de la multinacional a la que pertenecen.

## Bibliografía

Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989): *Managing across Borders. The Transnational Corporation*, Harvard Business School Press.

Birkinshaw, J. y Hood, N. (1998): "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, Octubre vol.23 n. 4 pp. 773 (23).

Birkinshaw, J. (1996): "How multinational subsidiary mandates are gained and lost", *Journal of International Business Studies*, Septiembre, vol. 27 Issue 3, pp.467-496.

Porter, M.E, (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston.

Prahalad, C.K. y Doz Y. L. (1987): *The Multinational Mission. Balancing local Demands and Global Vision*. The Free Press, Collier Macmillan Publishers.

Schmener, R.W. (1979): "Look beyond the obvious plant location", *Harvard Business Review*, Enero-febrero, pp. 126-132.

## Capítulo

# 8

## Resumen y conclusiones

### Resultados

A continuación se resumen las principales aportaciones de esta investigación.

Sujeto a las importantes limitaciones de la información estadística considerada (la del Registro de Inversiones Extranjeras en España), la ***evolución de la inversión directa en el extranjero en Cataluña*** se caracteriza por:

1. Una intensificación de los flujos de inversión directa extranjera a lo largo del período 1986-2000. Cataluña recibió, en 1986, una inversión extranjera bruto total de 66.292 millones de pesetas corrientes y una inversión bruta industrial de 48.098 millones de pesetas corrientes, mientras que, en el 2000, las cifras se elevan a los 1.208.644 y 257.990 millones de pesetas respectivamente. (Estos importes hay que

interpretarlos con relativa cautela, ya que la metodología utilizada en su obtención no es homogénea para todo el período 1986-2000).

**2.** Hacia mitad de los ochenta la inversión extranjera se destinaba de manera prioritaria a la industria (en 1987 el sector industrial absorbía alrededor del 78% de la inversión directa extranjera total en Cataluña), mientras que en la década de los noventa la proporción se reduce ostensiblemente (en el 2000 pasa a ser del 21%), ya que aumenta la inversión dirigida al sector servicios.

**3.** Cataluña absorbe buena parte de la inversión extranjera dirigida a la industria española. Durante el período 1993-2000 más de un 23% de la inversión extranjera industrial española se destina a Cataluña, significando en 1993 un mínimo del 23% y en 1996 un máximo del 44% del total. Por su parte, durante este período, Madrid acoge la mayor proporción de inversión extranjera industrial dirigida a España, salvo en los años 1995, 1996 y 1998 en los que se ve superada por Cataluña.

Esta circunstancia hay que interpretarla con una cierta precaución, ya que, por un lado, Madrid aparece sobrevalorada teniendo en cuenta que la inversión se registra en el lugar donde se encuentra situada la sede social de la empresa destino, independientemente de donde se efectúe realmente la inversión. En consecuencia, si se corrigiese este efecto sede, probablemente Cataluña aparecería como el primer destino de la inversión industrial extranjera. Y por otro, el Registro de Inversiones Extranjeras no contempla el total de la inversión directa extranjera (por ejemplo, no incluye los flujos de inversión en sociedades que cotizan en Bolsa ni la financiación concedida por el grupo inversor a la filial española).

**4.** La inversión extranjera dirigida a Cataluña proviene mayoritariamente de países de la Unión Europea (el 65% de la inversión total en el período 1988-2000), entre los que destacan los Países Bajos, Alemania y Francia. Estados Unidos también es un país con una aportación significativa (representa en torno al 8% del total recibida 1988-2000).

La **presencia de las multinacionales extranjeras en Cataluña** se caracteriza por:

1. La penetración de las empresas multinacionales extranjeras en la industria catalana aumenta ininterrumpidamente a lo largo de los últimos 30 años. Mientras que en 1971 este colectivo tan sólo representaba el 16% del valor de la producción industrial de la región, en el 2000 su participación se sitúa en el 46%. Un fenómeno similar, aunque con una menor intensidad, se evidencia en el empleo. Así las multinacionales extranjeras en 1971 generaban el 13% del empleo industrial catalán, mientras que en el año 2000 representan más del 28% del total. La menor participación de las empresas extranjeras en el empleo industrial en relación a la producción parece indicar que éstas empresas tienen como destino preferente los sectores de mayor intensidad de capital y tecnología.
2. La presencia de las multinacionales extranjeras en la industria catalana sigue evoluciones muy dispares según los sectores de actividad. Los sectores que presentan mayores niveles de multinacionalización en el período 1971-2000 son la fabricación de material de transporte, la alimentación y bebidas y la química (que incluye el sector de materias y especialidades químicas, el farmacéutico y el de perfumería y detergentes).
3. En el sector de material de transporte, las empresas de capital extranjero superan desde 1971 el 60% del valor de la producción sectorial (si se incluye la *SEAT*, a pesar de que su sede social no se traslada a Barcelona hasta 1995), y a finales de los 90 su participación se sitúa por encima del 80%. En el sector químico las empresas de capital extranjero sobrepasan el 50% del valor de la producción a partir de 1980, alcanzando el 72% en el 2000. Por su parte, en el sector de la alimentación y bebidas estas empresas superan el 50% del valor de la producción a partir de 1990 y su participación se sitúa en torno al 67% a finales de los noventa.
4. Se ha identificado un segundo grupo de sectores bastante amplio, en el que la presencia de las multinacionales extranjeras es moderada, ya que la participación de éstas empresas en el total de la producción representa

a lo largo del período de estudio alrededor del 30%. Este es el caso de los sectores siderúrgico y metalúrgico, de minerales no metálicos, cemento, vidrio y materiales de construcción, de productos metálicos y maquinaria, del textil, confección, piel y curtidos, del papel, cartón, edición y artes gráficas y de las materias plásticas y caucho.

**5.** Por su parte, el sector energético y la industria de la madera, muebles y corcho, son las actividades industriales con menor penetración del capital extranjero a lo largo del período 1971-2000. En estos sectores la participación las empresas extranjeras en el valor de la producción es inferior al 5%. En el caso del sector energético la baja participación de estas corporaciones se debe a que se trata de una industria estratégica que durante buena parte de este período ha estado protegida frente a la inversión exterior al amparo del capital público. Y en el caso del sector de la madera, muebles y corcho, la escasa penetración de empresas de capital foráneo se debe al carácter fuertemente local de esta actividad.

**6.** En cuanto al país de origen, destaca la presencia de multinacionales de capital europeo. En este sentido cabe señalar la preponderancia de las empresas de origen alemán, que ya eran hegemónicas a principio de los setenta y que han acrecentado su presencia hasta nuestros días (en 1971 representaban el 12% del total de empresas industriales de capital extranjero en Cataluña y en el 2000 alcanzaron el 20%). Las multinacionales alemanas se encuentran sobre todo presentes en Cataluña en los sectores químico, farmacéutico y material de transporte.

**7.** Las empresas norteamericanas tenían proporcionalmente una mayor presencia a principios de los años setenta que a finales de los noventa, aunque todavía su grado de penetración en la industria catalana sigue siendo elevado (en 1971 estas empresas representaban en torno al 18% del total, mientras que en el 2000, pasan al segundo lugar, por detrás de las alemanas, representando el 16%). Estas multinacionales predominan en Cataluña en sectores como el de la alimentación, química, farmacéutica, confección y papel y cartón.

8. Las multinacionales de origen japonés, a diferencia de las europeas y norteamericanas, se introducen en Cataluña a partir de la segunda mitad de los setenta (en 1975 representaban el 1% del total de empresas industriales extranjeras y en el 2000 su participación alcanza el 7%). Estas empresas japonesas se posicionan sobre todo en el sector de la electrónica de consumo.

9. En general, las empresas de capital extranjero localizadas en Cataluña han mantenido e intensificado, durante el período 1971-2000, las primeras posiciones en los rankings españoles de los distintos sectores industriales. A pesar de que estas empresas son líderes en la mayoría de las industrias, se han identificado diversas tendencias. Mientras que, a lo largo del período, las multinacionales extranjeras han experimentado un considerable ascenso en las posiciones de los rankings españoles de sectores como el de la alimentación, papel y cartón, metalurgia, textil y confección y construcciones mecánicas, en industrias como la farmacéutica, la química o la automoción, estas empresas siempre se han situado a la cabeza de las clasificaciones sectoriales.

En relación a la **identificación de los roles estratégicos de las filiales catalanas** los principales resultados obtenidos son los siguientes.

1. Existen tres dimensiones o factores que inciden en la determinación del rol estratégico de estas empresas.

Primero, el **área de influencia comercial o de mercado de la filial** en relación al resto de unidades de la multinacional, de manera que una subsidiaria puede ser responsable de cubrir exclusivamente el mercado doméstico o bien, mercados geográficos mucho más amplios.

Segundo, la **naturaleza de las actividades** realizadas por la filial a nivel funcional (I+D, producción y marketing). Es una manera de identificar la capacidad de generación de recursos y capacidades de la filial catalana.



En este sentido, esta empresa puede contar con una cadena de valor completa o bien, por el contrario, tan sólo con una pequeña parte de ella.

Tercero, el **poder de decisión de la filial** y su grado de dependencia e integración en el grupo multinacional. Una subsidiaria puede contar con una gran autonomía de decisión y una baja dependencia de la corporación o por el contrario, estar muy integrada en la multinacional y no tomar libremente sus propias decisiones, implicando una elevada dependencia del resto del grupo multinacional.

2. Se han identificado cuatro tipos diferentes de roles estratégicos entre las filiales catalanas examinadas.

En primer lugar, las filiales con un **rol local dependiente**. Estas filiales se caracterizan por su limitada autonomía y por contar con un ámbito de mercado esencialmente local. Son empresas que fabrican una gama amplia de productos, en su mayoría de carácter maduro y que están poco especializadas. Sus procesos, al igual que los productos, están bastante estandarizados y las actividades de I+D suelen relacionarse con los procesos de fabricación. Estas filiales representan el 35% de los casos analizados (19) y corresponden a empresas de un espectro amplio de sectores. Es el caso de la industria química (*Akzo Nobel Coatings, Basf Española, Solvay Ibérica y Henkel Ibérica*), textil y de la confección (*Levi Strauss de España, Coats Fabra, y Freudenberg España Telas sin tejer*), vidrio (*BSN Glasspack España y Vidriería Rovira*), alimentario (*Nestlé España y Danone*), transformados plásticos (*Dynamit Nobel Ibérica y Peguform Ibérica*), material eléctrico (*Pirelli Cables y Sistemas y AMP Española*), papel y cartón (*Sarrió de Reno de Medic*), edición y artes gráficas (*Printer Industria Gráfica*) caucho y neumáticos (*Armacell Iberia*) y material de la construcción (*Lafarge Texsa Morteros*).

En segundo lugar, las filiales con un **rol estratégico integrado**. Estas filiales también cuentan con poca autonomía de decisión, aunque a diferencia de las anteriores su ámbito de mercado es internacional. Presentan un elevado nivel de especialización, fabrican pocos productos,

sobre todo de carácter maduro, y constituyen plataformas productivas para cubrir mercados regionales. Su grado de dependencia con respecto al grupo multinacional es el más elevado posible y realizan actividades de I+D de cierta importancia estratégica. El 35% de los casos analizados (19) corresponde a empresas que desempeñan este rol estratégico. Se trata de empresas que pertenecen al sector de los electrodomésticos y electrónica de consumo (*Sony España, Braun Española, Matsushita Electric España, Sharp Electrónica España y Samsung Electronics Iberia*), al farmacéutico (*Sanofi-Synthelabo, Merck Farma y Química, Novartis y Squibb Industria Farmacéutica*), al del material de transporte (*Seat, Nissan Motor Ibérica y Yamaha Motor España*), al del material eléctrico y electrónico (*Aismalibar y ABB Motores*), al del caucho y neumáticos (*Pirelli Neumáticos y Hutchinson Palamós*), al de la alimentación (*Warner Lambert España*), al de la química (*Bayer Hispania*) y al de la minería (*Iberpotash*).

En tercer lugar, las filiales con un **rol local independiente**. Estas filiales cuentan con una amplia libertad de decisión aunque su ámbito de mercado se limita a la Península Ibérica. Están poco especializadas, su dependencia de la multinacional es baja, tienen una gran autonomía en la estrategia comercial y llevan a cabo actividades de I+D de mayor importancia que las filiales con rol local dependiente. Este grupo es el menos numeroso, ya que tan sólo el 9% de las filiales analizadas (5 casos) asumen este rol. Se trata de *Bimbo* (alimentación), *ICN Ibérica* (farmacia), *Saint Gobain Cristalería* (vidrio), *Torraspapel* (Papel) y *Grupo Sans Sara Lee España* (Confección).

En cuarto lugar, las filiales con un **rol estratégico global**. Estas filiales cuentan con un elevado grado de autonomía y un ámbito amplio de mercado. Pueden ser las responsables de una unidad de negocio de la multinacional a escala europea o mundial e incluso ostentar la sede regional Europea del grupo. Son subsidiarias que destacan por contar con alguna ventaja competitiva que las convierte en estratégicas para el grupo multinacional. Dichas ventajas pueden ser de carácter comercial, de I+D o

productivas. El 20% de las filiales analizadas (11 casos) asumen este rol estratégico y se encuentran en los sectores químico (*Kao Corporation, ICI España y Dana*), de material eléctrico y electrónico (*General Cable Sistemas y Lear Automotive*), construcciones mecánicas (*Autoliv Kle*), informática (*Hewlett Packard Española*), papel y cartón (*Guarro Casas*), material de transporte (*Irisbus*), farmacia (*Uquifa*) y metalúrgico (*Alcoa Embalaje Flexible*).

En cuanto a **la evolución de los roles estratégicos de las filiales catalanas** a lo largo del tiempo se han obtenido los siguientes resultados.

1. El análisis permite identificar dos comportamientos diferenciados. Por un lado, filiales que mantienen el mismo rol estratégico dentro del grupo multinacional, y por otro, filiales catalanas que han modificado el rol a lo largo de su existencia (La mayoría de casos analizados se constituyeron en Cataluña con anterioridad a la década de los ochenta, lo que indica una presencia en la región suficientemente dilatada para experimentar modificaciones en los roles).

2. En el grupo de **filiales catalanas que no han modificado su rol estratégico** se ha detectado que el motivo por el cual fueron creadas constituye un factor determinante de su papel estratégico dentro de la corporación. En este sentido, las multinacionales que tan sólo deseaban acceder al mercado español crearon filiales con roles locales dependientes (caso de *Dynamit Nobel, Vidriería Rovira y Lafarge Texsa Morteros*). Las multinacionales que tenían como objetivo instalar plataformas productivas para cubrir el mercado europeo o diversificar hacia negocios relacionados, desplegaron filiales con un rol integrado (caso de *Hutchinson Palamós, Iberpotash, Samsung Electronics, Nissan Motor Ibérica, Sony Española, Yamaha Motor Españ y Sharp Electrónica Española*), y las que pretendían acceder a recursos y capacidades estratégicos para el grupo desarrollaron filiales con un rol global (*Irisbus Ibérica, Uquifa y Guarro Casas*).

3. En el grupo de **filiales que han modificado su rol estratégico** desde el momento de su constitución, se han identificado distintos motivos, según el rol desarrollado, que han incidido en su evolución. En este sentido, el **sector de actividad** se configura como un elemento importante sobre todo, para las filiales catalanas que han evolucionado hacia un rol estratégico local e integrado. Las filiales que han asumido un rol local, se encuentran mediatizadas, en buena parte, por el sector de actividad al que pertenecen, y son las empresas del textil y confección (*Levi Strauss España, Freudenberg y Coats Fabra*), de la alimentación (*Nestlé y Danone*), del vidrio (*BSN Glasspack*), de la edición y artes gráficas (*Printer Industria Gráfica*) y de la química (*Akzo Nobel Coatings y Solvay Ibérica*). Las filiales que han evolucionado hacia un rol integrado como consecuencia de la industria en la que operan, son las que pertenecen a los sectores fabricantes de bienes finales de gran consumo, caso de los electrodomésticos y electrónica de consumo (por ejemplo, *Braun Española y Matsushita Electric España*), el sector farmacéutico (*Sanofi-Synthelabo, Merck Farma y Química o Novartis*) y también los que fabrican bienes intermedios de cierto valor añadido o se encuentran altamente especializados, es el caso del sector del material eléctrico y electrónico (*ABB Motores y Aismalibar*). Por otro lado, la **influencia de la propia filial** ha incidido en mayor medida en el desempeño del rol global (caso de *Lear Automotive, Autoliv Kle, General Cable Sistemas y Dana*), y en menor medida, en el del rol integrado (caso de *Sony España, Samsung, Novartis y Pirelli Cables y Sistemas*). Por último, la **asignación del rol por parte de la matriz** ha sido un factor decisivo en la evolución de todas las filiales catalanas independientemente del rol desempeñado (caso de *Hewlett Packard, Aismalibar o Kao Corporation*).

4. El rol estratégico local independiente, típico de las filiales pertenecientes a organizaciones multidomésticas, está desapareciendo. En efecto, aquellas filiales que se instalaron en Cataluña con anterioridad a los años 80 con la intención de cubrir el mercado interior, fabricando una amplia gama de productos, están cambiando de estrategia. La

coordinación entre las filiales y la integración de éstas en el grupo multinacional constituye hoy día una imperiosa necesidad.

**5.** La mayoría de casos analizados evolucionan hacia una mayor integración. De hecho, los roles que más predominan entre las filiales analizadas son el rol local dependiente y el rol integrado en la estrategia global de la multinacional, lo que implica una gran integración e identificación de las filiales ubicadas en Cataluña en el grupo multinacional extranjero al que pertenecen. Este fenómeno se debe fundamentalmente al proceso de integración de las economías europeas que culmina con la Unión Económica Monetaria.

**6.** La mayoría de filiales catalanas tienden a una especialización de la actividad productiva para evitar duplicidades en la fabricación y aprovechar al máximo las economías de escala resultantes de la producción de grandes volúmenes destinados a mercados cada vez más amplios, un aspecto en el que, sin duda, ha influido igualmente la creciente integración económica en Europa. Bastantes de las filiales analizadas, que iniciaron su actividad productiva para cubrir el mercado doméstico, destinan actualmente la mayor parte de su producción al exterior, principalmente los países de la Unión Europea (caso de las empresas del sector químico, farmacéutico, material eléctrico y electrónico, electrodomésticos y material de transporte). Este proceso de especialización productiva se puede observar incluso en las filiales con roles más locales, si bien restringido por los costes logísticos y la naturaleza local de la demanda de mercado (caso de las filiales pertenecientes al sector alimentario, del vidrio, del papel y cartón, de la química básica, del material de construcción y del material eléctrico).

**7.** El proceso de especialización a nivel internacional está asociado a una creciente competencia interna entre las propias filiales para captar nuevas inversiones, líneas de producción y, por tanto, asumir una mayor responsabilidad a escala internacional. Esta competencia obliga a las filiales catalanas a plantearse como objetivo alcanzar mayor

competitividad que el resto de unidades del grupo. Esta circunstancia comporta adquirir mayor importancia en el seno de la multinacional, asegurando la continuidad de la filial y la permanencia de la corporación en el país. Las filiales catalanas que están sobreviviendo al proceso de racionalización productiva de las multinacionales son empresas que muestran ventajas competitivas en relación a las subsidiarias extranjeras del resto del grupo. Es el caso de las filiales que operan en el sector farmacéutico, como *Sanofi-Synthelabo*, *Squibb*, *Novartis* o *Merck Farma y Química*; en el sector de los electrodomésticos y material informático, como *Braun Española*, *Sony Española* o *Hewlett Packard*; en el sector de material de transporte, como *Nissan Motor Ibérica*, *SEAT*, *Yamaha Motor España* o *Irisbus*; y en el sector de la química, como *Bayer Hispania*, *ICI España*, *Kao Corporation* o *Uquifa*; en el sector del material eléctrico y electrónico, como *General Cable Sistemas*, *Pirelli Cables y Sistemas*, *Aismalibar* o *ABB Motores*.

## Conclusiones e implicaciones

A partir de estos resultados se pueden extraer las siguientes conclusiones.

1. La importancia del rol estratégico de la filial dentro del grupo multinacional no parece estar determinada por su tamaño, ya que encontramos empresas de gran dimensión, como por ejemplo, las químicas *Henkel Ibérica* o *Basf Española*, que asumen un rol local dependiente y empresas químicas de una dimensión mucho menor, como *ICI España* o *Kao Corporation* que juegan roles de mayor carácter estratégico dentro de la multinacional.

2. Tampoco el país de origen de la multinacional parece determinar el rol estratégico de la filial, por lo que no se pueden establecer patrones estratégicos por nacionalidades. No obstante, sí se ha observado como las empresas catalanas de capital oriental (japonesas y coreanas), no asumen roles de carácter local (caso de filiales como *Samsung Electronics Iberia*,

*Sony España, Kao Corporation, Nissan Motor Ibérica, Matsushita Electric España, Sharp Electrónica España y Yamaha Motor Ibérica*). La explicación viene determinada por la pertenencia a otro continente, por actuar en su mayoría en sectores de carácter global, por instalar plataformas productivas para cubrir el mercado europeo desde dentro de la UE y por haber empezado su proceso de internacionalización en Europa más tarde que otros países.

**3.** La forma de constitución de la filial catalana (adquisición o nueva inversión) tampoco es un determinante del rol estratégico de la filial. Aunque sí se ha detectado alguna influencia en relación a las filiales con rol local dependiente (en su mayoría son empresas incorporadas al grupo multinacional a través de la adquisición) y en las filiales con rol global (son adquiridas recientemente o bien, son resultado de una nueva inversión realizada hace bastante tiempo).

**4.** El sector de actividad en el que opera la multinacional sí parece influir en la determinación del rol estratégico de la filial. Las filiales que actúan en sectores con un grado de internacionalización elevado, como los sectores de bienes finales de gran consumo (electrodomésticos, electrónica de consumo, informática, material de transporte, farmacia) y como los de bienes intermedios muy especializados y/o con un valor añadido elevado (especialidades químicas, material eléctrico, caucho y neumáticos) asumen, en general, roles de carácter integrado y global. Mientras, que las filiales de industrias con una orientación esencialmente local (caso de química básica, alimentación, textil y confección, vidrio, impresión, construcción), tienden a desempeñar roles de tipo local.

Sin embargo, la variable sector tampoco es completamente determinante, ya que se han identificado filiales pertenecientes al mismo sector industrial con roles estratégicos diferenciados (como por ejemplo, en el sector del material eléctrico, *Pirelli Cables y Sistemas y General Cable Sistemas* o en el sector del papel y cartón, *Torraspapel y Guarro Casas*). En este sentido, la explicación puede encontrarse a un nivel más

desagregado, ya que también el tipo específico de producto que fabrican las filiales catalanas puede constituir un condicionante del rol estratégico. En efecto, cuanto mayor sea la importancia estratégica de los productos fabricados por la filial catalana en el seno de la multinacional, en términos de especialización, grado de madurez, tecnología y valor añadido, más relevante será el rol estratégico a desempeñar.

**5.** Existe una relación clara entre la actividad de investigación y desarrollo desempeñada por la filial catalana y la determinación de su rol estratégico. Cuanto mayor es el nivel de innovación tecnológica en la filial, mayor es la tendencia a ocupar roles estratégicos más importantes en el seno de la multinacional. Los resultados indican que las filiales catalanas que alcanzan un mayor nivel de desempeño de la I+D son aquellas que han sido incorporadas al grupo multinacional vía adquisición o bien, las que aun siendo resultado de una nueva inversión llevan largo tiempo bajo dominio extranjero. Las razones son, en el primer caso, que la filial ya contaba antes de su adquisición con determinados recursos y capacidades de I+D (a veces esta circunstancia constituye precisamente uno de los motivos de la adquisición de la filial). Y en el segundo caso, han sido los directivos de la propia filial los que han demostrado la conveniencia de localizar en ella un centro o un equipo de I+D especializado en alguna materia determinada.

**6.** A diferencia de lo que ocurría en los años 70 y 80, en la actualidad la competitividad de las filiales industriales presentes en Cataluña no depende de los costes de producción (especialmente los costes laborales), sino de factores de tipo cualitativo, como la eficiencia y flexibilidad en el ámbito productivo, la posesión de ciertas capacidades tecnológicas, de I+D, de servicio al cliente, etc. Esta circunstancia se observa sobre todo en las filiales catalanas que asumen un rol integrado y un rol global (caso de *Merk Farma y Química, Sony España, Hewlett Packard, Uquifa*). Aquellas filiales que fundamentan exclusivamente la competitividad en los bajos costes de fabricación y en la obtención de productos de poco valor



añadido tenderán a desaparecer, ya que las multinacionales tienen la opción de trasladar esta actividad a terceros países con condiciones más ventajosas. Este es el caso de las empresas pertenecientes a sectores como el del material eléctrico y electrónico, de los electrodomésticos y electrónica de consumo, del material informático y del textil y de la confección.

**7.** La habilidad de los cuadros directivos catalanes ha jugado un papel crucial en la generación de recursos y capacidades de las filiales y por tanto, en su evolución y continuidad en Cataluña. En bastantes casos las mejoras de la posición estratégica de las filiales dentro de la corporación multinacional se deben más a los esfuerzos e iniciativas de los directivos de la filial que a las concesiones de la propia matriz. Este es el caso, sobre todo, de las filiales que asumen un rol global, como por ejemplo, *Lear Automotive*, *General Cable y Sistemas*, *Alcoa Embalaje Flexible* o *Autoliv Klej*.

**8.** Algunas filiales después de sobrevivir al proceso de racionalización y reestructuración a nivel global llevado a cabo por las corporaciones a las que pertenecen, asumen un papel estratégico fundamental en el seno del grupo corporativo, al demostrar importantes ventajas competitivas. Es el caso de las filiales del sector farmacéutico (*Sanofi-Synthelabo*, *Merck Farma y Química*, *Novartis*, *Uquifa* o *Squibb*), del sector químico, (*Bayer Hispania*, *Kao Corporation* o *ICI España*) del sector del caucho y neumáticos (*Pirelli neumáticos*, *Armacell* y *Hutichinson Palamós*), del sector del material eléctrico y electrónico (*ABB Motores*, *Lear Automotive*, *General Cable y Sistemas* y *Aismalibar*) y de la confitería (*Warner Lambert*).

**9.** Si comparamos las aportaciones de la presente investigación con las realizadas por Jarillo y Martínez, teniendo en cuenta las diferencias en la composición de la muestra y el momento de tiempo (el estudio de estos autores se enmarca a finales de los ochenta sobre un conjunto de subsidiarias españolas), se advierten dos diferencias básicas: la primera

relacionada con las tipologías obtenidas y la segunda vinculada a la preponderancia de los roles estratégicos de las filiales analizadas.

**10.** Sobre las diferencias de las tipologías cabe destacar que mientras aquellos autores tan sólo encontraron tres grupos estratégicos diferentes (ver capítulo primero), la presente investigación ha obtenido una tipología más amplia, identificándose cuatro tipos de roles estratégicos. Si comparamos ambas tipologías, tan sólo hay uno de los roles estratégicos que coincida de forma bastante precisa: el *rol local independiente* observado en este estudio equivaldría a la *filial autónoma* de Jarillo y Martínez.

**11.** Además, mientras estos autores determinan una única clase de filial, denominada *receptiva*, para la multinacional que implementa una estrategia global, este estudio distingue dos tipos de roles para las filiales de organizaciones globales: el *rol estratégico integrado* y el *rol local dependiente*. La principal diferencia entre ambos reside en el área geográfica de influencia, ya que el principal mercado del primero estaría formado por el área peninsular, mientras que en el segundo el mercado más importante sería el extranjero (toda o parte de Europa y otros países del mundo), lo que implica distintos niveles de recursos y capacidades. Por otro lado, otra discordancia sustancial entre ambas tipologías reside en el rol de las filiales de organizaciones transnacionales. Jarillo y Martínez determinan la *filial activa* como la adecuada para la estrategia transnacional. Sin embargo, la definición que realizan de dicho rol es demasiado amplia por lo que podría coincidir perfectamente tanto con el *rol estratégico global* como con el *rol integrado* en la estrategia de la multinacional.

**12.** Las discrepancias de resultados en relación al modelo de Jarillo y Martínez se deben fundamentalmente a la aplicación de distintos modelos teóricos. El modelo analítico propuesto en esta investigación otorga un gran protagonismo a la capacidad de la filial para generar ventajas competitivas dentro de la multinacional, contemplando en gran medida las

estrategias funcionales desempeñadas (marketing, I+D y producción). El estudio de Jarillo y Martínez no obvia este aspecto, sino que no le concede una importancia preponderante, ya que se limita a incluir un reducido número de variables para captar la naturaleza de las actividades realizadas por la filial. En consecuencia, este estudio ha procurado superar esta limitación otorgando un protagonismo importante a la naturaleza de las actividades realizadas por la filial en relación a la multinacional, intentando profundizar en los aspectos que definen sus estrategias funcionales, para captar mejor el grado de localización de recursos y capacidades en la filial. De este modo, sin omitir otros aspectos como el grado de centralización de las decisiones, se ha podido identificar de una manera más precisa el papel que asumen las filiales catalanas dentro de la estrategia general de las multinacionales.

**13.** Una segunda diferencia la encontramos en el tipo de rol estratégico predominante en ambos estudios. Por un lado, mientras que Jarillo y Martínez advirtieron una proporción considerable de filiales españolas con el rol vinculado al de una organización multidoméstica (se encontraron *filiales autónomas* en un 20% de los casos), esta investigación ha identificado un menor porcentaje (9,2%) en las filiales catalanas. Por otro lado, mientras que este estudio ha identificado numerosos casos de filiales con roles propios de organizaciones transnacionales, Jarillo y Martínez no identificaron filiales que encajaran de manera clara con el *rol activo*, aludiendo que, o bien las multinacionales todavía no estaban implementando estrategias transnacionales, o que España no era una localización adecuada para filiales que ocupasen dichos roles. Estas diferencias de resultados pueden deberse a los distintos modelos analíticos empleados en el análisis, a la propia composición de la muestra, al transcurso del tiempo, que ha convertido a la Península en una ubicación adecuada para las filiales con *rol estratégico integrado* o *global* o bien a los distintos ámbitos geográficos contemplados (el estudio de Jarillo y Martínez se refiere a filiales industriales de toda España mientras que el

presente estudio sólo considera filiales con presencia industrial en Cataluña).

Finalmente, otra cuestión relevante es la ***posible incidencia de las multinacionales extranjeras en la industria catalana según los roles estratégicos que asumen sus filiales.***

La experiencia muestra que la instalación de subsidiarias extranjeras en Cataluña contribuye a la ampliación y modernización del tejido empresarial, complementa la estructura productiva (mediante la sustitución de importaciones), genera ocupación, contribuye a mejorar la balanza comercial y promueve la competitividad de la industria a través de los efectos directos (incorporación de tecnologías más avanzadas) e indirectos o inducidos (por ejemplo, la introducción de nuevos métodos de fabricación y gestión y unas mayores exigencias a la industria auxiliar, que se traducen en una mejora de la productividad).

La intensidad de estos efectos positivos sobre la industria catalana dependen del tamaño, sector de actividad y forma de entrada de la multinacional. En este sentido, cuanto mayor sea la dimensión de la filial mayores serán, sobre todo, los efectos directos sobre la industria (por ejemplo, en términos de inversión directa, valor añadido o empleo generado). También el sector de actividad en el que opera la multinacional tiene repercusiones específicas en la industria, ya que una filial situada en un sector estratégico, de tecnología avanzada y con importantes relaciones interindustriales e interempresariales, provocará un elevado impacto directo e inducido. Asimismo, la forma de entrada de la multinacional también determina los efectos sobre la industria, ya que el establecimiento de una filial a través una nueva inversión o *greenfield* comporta, a priori, un mayor impacto total (directo e inducido) que si la filial se constituye a través de un simple cambio accionarial mediante la adquisición de una empresa local.

Por otro lado, en esta investigación se ha constatado que las filiales presentes en Cataluña se comportan de manera distinta, asumiendo diferentes roles en sus respectivas multinacionales. En consecuencia, basándonos en este resultado, cabe pensar que la intensidad de los efectos directos e inducidos sobre la industria catalana que acabamos de mencionar también diferirán en función del rol desempeñado por filial (independientemente de su tamaño, sector o forma de entrada).

1. Si analizamos, en primer lugar, el impacto de las filiales sobre **la presencia en los mercados internacionales de la industria catalana**, se observan importantes diferencias según los roles estratégicos. Las multinacionales que se sitúan en Cataluña con filiales con un rol estratégico local dependiente o independiente no tienen un elevado impacto en este sentido, ya que se sienten atraídas principalmente por factores de localización relacionados con la demanda doméstica (dimensión del mercado, potencial de crecimiento, proximidad del cliente final). Por tanto, su producción se destina fundamentalmente al mercado interior, siendo el porcentaje de exportación en la mayoría de filiales inferior al 25% de la producción. Además, estas exportaciones van dirigidas tan sólo a países cercanos a la Península Ibérica.

2. Por el contrario, las multinacionales que cuentan con filiales catalanas con un rol integrado y global, no sólo son atraídas por la demanda del mercado interior, sino por otros factores locacionales relacionados con la oferta (capital humano, físico y tecnológico). Por tanto, estas compañías utilizan sus filiales catalanas como plataformas productivas para exportar la mayor parte de su producción (en porcentajes superiores al 50%) que se destinan a los mercados europeos y transcontinentales. Además, esta circunstancia tiene efectos inducidos sobre la industria catalana, ya que, por una parte, los productos exportados por las filiales a menudo incluyen componentes elaborados por empresas autóctonas, facilitando de manera indirecta su presencia en los mercados internacionales. Y por otra, este

tipo de filiales motivan a clientes y proveedores autóctonos para que inicien su proceso de internacionalización.

3. Por otro lado, las filiales catalanas con rol integrado presentan una gran dependencia de los *inputs* suministrados por la multinacional, ya que forman parte de redes de producción internacional en las que las distintas fases de un proceso productivo se sitúan en diversos países. Por tanto, estas filiales tienden a importar un número elevado de componentes y productos finales provenientes de distintas partes del mundo.

En consecuencia, las filiales con rol global e integrado tienen un efecto total más intenso en la industria catalana que las filiales con roles locales.

4. También se detectan diferencias en el impacto sobre **la capacidad de innovación tecnológica de la industria catalana** según los roles estratégicos de las filiales. En este sentido, distinguimos dos aspectos relacionados con la innovación tecnológica. Por un lado, la transferencia de tecnología a partir de los procesos y productos establecidos en la filial catalana, y por otro lado, la localización de actividades de I+D.

5. Las filiales catalanas con rol local dependiente y con rol integrado se caracterizan por contar con procesos y productos bastante estandarizados en el seno de la multinacional. Esta circunstancia comporta, en primer lugar, unos efectos directos sobre la industria catalana, basados en la transferencia por parte de la matriz de una nueva tecnología, un nuevo producto o un método de trabajo más eficiente. Y en segundo lugar, unos efectos inducidos, que implican a su vez la mejora y la adaptación de los procesos y componentes de las empresas catalanas que suministran a estas filiales, aspecto que se manifiesta, sobre todo, en las filiales con un rol local dependiente, ya que cuentan con un mayor número de proveedores autóctonos. Por el contrario, las filiales con un rol local independiente y un rol global no suelen contar con procesos y productos estandarizados transferidos por la matriz, y por tanto, cabe esperar que

los efectos globales derivados de la transferencia de tecnología por parte de la matriz sean más limitados.

6. Las filiales con rol global son las que en Cataluña llevan a cabo actividades de I+D de mayor contenido estratégico e importancia dentro de la multinacional (lideran las tareas de investigación aplicada y desarrollo genérico y adaptativo de un determinado producto o negocio). También, aunque en menor medida, las filiales con un rol integrado y un rol local independiente realizan alguna tarea en este sentido (desarrollo genérico y adaptativo). No obstante, cabe señalar que mientras que las filiales con un rol integrado están implicadas en un proceso de I+D a escala internacional, las filiales con un rol local independiente llevan a cabo estas actividades en un ámbito de aplicación doméstico. Por su parte, las filiales catalanas con un rol local dependiente tan sólo se limitan a desempeñar actividades de soporte técnico en sus instalaciones productivas, por lo que su impacto será reducido.

7. En consecuencia, las filiales con un rol global e integrado son las que presentan una mayor incidencia sobre la capacidad de innovación tecnológica de la industria catalana. Ya sea a partir de los efectos directos (en términos de gasto en I+D, personal investigador contratado, patentes resultantes, transferencia de tecnología al exterior), como de los efectos indirectos (acuerdos de cooperación con proveedores, clientes, centros públicos y universidades).

8. Las multinacionales extranjeras también influyen en **la capacitación de los recursos humanos** en la industria catalana. Estos efectos son de carácter directo (adquisición de experiencia práctica y formación genérica o específica del personal que trabaja en la filial catalana) e indirecto (utilización de idiomas, posibilidad de recibir conocimientos del resto de subsidiarias del grupo mediante la participación en convenciones, reuniones de gestión, acceso a servicios centrales y estancias en centros productivos de otros países y en caso de que el personal abandone la filial,

la posibilidad de iniciar con éxito una actividad empresarial independiente).

9. Cabe esperar que las filiales con un rol global e integrado tengan un impacto más intenso que las filiales que asumen roles locales, sobre todo en relación a los efectos indirectos, ya que en las primeras, la interacción y coordinación con el resto de subsidiarias extranjeras de la corporación es más elevada, por lo que las posibilidades de aprendizaje y capacitación del personal a nivel de grupo multinacional son mayores. En cambio, las relaciones con la corporación multinacional en las filiales catalanas con roles locales son más limitadas, de manera que la adquisición de conocimiento puede quedar restringido a un ámbito más local.

10. En cuarto lugar, el **poder de decisión de las distintas filiales catalanas** influye de manera diferente sobre la industria catalana. Resulta relevante la localización de los centros de decisión y de conocimiento empresarial en Cataluña, ya que, por un lado, aumenta la capacidad de influencia de las filiales catalanas sobre las corporaciones multinacionales y, por otro lado, impulsa, en gran medida, el desarrollo económico de la región.

11. Las filiales con un rol global asumen toda la responsabilidad (de I+D, de marketing, de gestión de la producción) sobre un determinado negocio de la multinacional. Estas empresas toman sobre el desarrollo de producto, fabricación y lanzamiento comercial a escala internacional. Por tanto, las decisiones e iniciativas de la filial catalana tienen una repercusión que va más allá del mercado nacional. Esta circunstancia tiene importantes efectos inducidos sobre la economía catalana. Por un lado, contribuye a la demanda de capital humano de elevada cualificación para la región y a la demanda de servicios a escala internacional (ingenierías, agencias de publicidad, consultorías estratégicas, etc.). Y por otro lado, se asocia a la capacidad de influencia en el gobierno y las administraciones locales para conseguir mayores contribuciones en bienes públicos (investigación, asistencia social, cultura, etc.).



12. En menor medida, las filiales con rol integrado también cuentan con cierto poder de decisión, y por tanto, generan los mismos efectos, pero en este caso limitados a un proceso de producción concreto, a una línea de producto específica o a unos mercados geográficos asignados. Suelen tener bastante autonomía pero dentro de una estrategia global conjunta (objetivos y normas genéricos, políticas comunes frente a clientes y proveedores) a la que deben ajustar sus decisiones.

13. Por su parte, las filiales con un rol local independiente cuentan con un gran poder de decisión (relacionado con la introducción de nuevos productos, gestión de la producción, establecimiento de estrategias de marketing). Sin embargo, a diferencia de las anteriores filiales, esta autonomía tan sólo se limita al ámbito doméstico, por lo que los efectos mencionados serán de menor intensidad y a escala local.

14. Por último, las filiales con un rol local dependiente presentan los menores efectos inducidos en este sentido, ya que sus decisiones están muy supeditadas a la orientación de la casa matriz y por tanto, su autonomía se limita a la política comercial y de personal a nivel nacional.

Finalmente, de cara a **futuras líneas de investigación**, sería relevante contrastar las aportaciones realizadas mediante metodología cuantitativa, de manera que se consiguiese extrapolar los resultados obtenidos en el presente estudio a toda la población de filiales industriales radicadas en Cataluña. Por otro lado, también resultaría de gran interés, un estudio que comparase los roles estratégicos de las filiales industriales de multinacionales ubicadas en las distintas regiones españolas e incluso en distintos países europeos. La comparación de los roles y de cómo han evolucionado a lo largo del tiempo en distintas localizaciones reflejaría los factores de competitividad de los diferentes lugares geográficos de estudio y, por tanto, sería una fuente de información importante para definir las medidas de política económica de cara al futuro.